

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Gerenciamento de marcas:  
Como planejar e criar marcas competitivas

Juiz de Fora  
Dezembro de 2008

Eduardo Rezende Miranda Sobreira

Gerenciamento de marcas:  
Como planejar e criar marcas competitivas

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado como requisito para obtenção de  
grau de Bacharel em Comunicação Social  
na Faculdade de Comunicação Social UFJF  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Leticia Barbosa Torres  
Co-orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Mila Pernisa Barbosa

Juiz de Fora  
Dezembro de 2008

Eduardo Rezende Miranda Sobreira

Gerenciamento de marcas:  
Como planejar e criar marcas competitivas

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF**

Orientadora: Prof. Ms. Letícia Barbosa Torres

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
em 25/11/2008 pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Profª Ms. Letícia Barbosa Torres - Orientadora

---

Profª Mila Barbosa Pernisa – Co-orientadora

---

Prof. Dra. Marise Pimentel Mendes - Convidada

---

Prof. Dr. Nilson Assunção Alvarenga - Convidado

Conceito Obtido \_\_\_\_\_

Juiz de Fora  
Dezembro de 2008

## AGRADECIMENTOS

Aos meus tios, com quem sempre pude contar, mesmo à distância. Aos primos, agregados familiares e amigos. O incentivo de vocês me ajudou a chegar até aqui.

À minha irmã Teresa Cristina, pelo carinho e amor nos momentos de dificuldade.

À Letícia e Mila, pela dedicação e suporte para a realização desta pesquisa e pela confiança em meu trabalho.

Aos amigos de república, pela paciência e pelos momentos de amizade. Ao João Paulo, Liliane, Rita e Gustavo Dore, pelos ensinamentos e trocas de experiência como estudantes de jornalismo.

E a todos que acreditaram em mim e me deram força para que eu o tornasse o meu sonho em realidade.

## RESUMO

A sociedade contemporânea, denominada globalização do comércio, se depara continuamente com a oferta de produtos cada vez mais semelhantes em termos de qualidade e funcionalidade. Frente a esse contexto, cabe aos empresários buscar novas formas de se diferenciar no mercado e se destacar da concorrência. Por isso, o conceito de marca ganha ainda mais importância, devido a sua capacidade de conferir ao produto características simbólicas e intangíveis capazes de encantar e atrair o consumidor, como fator de diferenciação. Dessa maneira, as marcas têm se tornado os maiores patrimônios da empresa, chegando até mesmo a ter mais valor financeiro que toda a sua estrutura física. Elas ganham, nesse sentido, até mais importância que o produto. No entanto, ainda que muitos administradores tenham se voltado para a questão das marcas, falta um trabalho mais planejado e estratégico. É preciso gerenciar marcas como um processo constante. E não apenas quando se deseja promover uma novidade. Além disso, a logomarca ganha importância por se tratar da expressão mais tangível das marcas. Só que para fazer com que uma marca seja vencedora, é preciso um trabalho que envolva muito mais que a logomarca. É preciso envolver e integrar todos os atributos intangíveis que formam a marca.

**Palavras-chave:** Marcas. Logomarca. Identidade. Planejamento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2 AMPLIANDO O CONCEITO DE MARCA</b>	
2.1 MARCA: DO SIMBOLISMO À FUNCIONALIDADE DO PRODUTO.....	03
2.2 HISTÓRIA DA MARCA.....	04
2.3 MARCA E PRODUTO.....	08
2.4 ATRIBUTOS DA MARCA.....	11
2.5 IDENTIDADE DE MARCA.....	14
2.6 POSICIONAMENTO DE MARCA.....	16
2.7 A MARCA E O CONSUMIDOR.....	18
<b>3 GERENCIANDO O PRINCIPAL PATRIMÔNIO DA EMPRESA</b>	
3.1 OS ALICERCES DO GERENCIAMENTO DE UMA MARCA.....	23
3.2 OS PRINCIPAIS PASSOS DO GERENCIAMENTO DE MARCAS.....	26
3.3 AS DIMENSÕES DE UMA MARCA.....	27
3.4 A IMPORTÂNCIA DA IDENTIDADE NO GERENCIAMENTO DA MARCA...33	
3.5 DESENVOLVENDO UM SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA.....	35
3.6 GERENCIANDO O CICLO DE VIDA DAS MARCAS.....	41

## **4 A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS MARCAS POR MEIO DE SÍMBOLOS**

4.1 A CONSTRUÇÃO DA PLANTA DE UMA MARCA.....	48
4.1.1 <b>Brand Naming: a escolha do nome da marca.....</b>	<b>49</b>
4.1.2 <b>Símbolo.....</b>	<b>51</b>
4.2 REVITALIZAÇÃO DE MARCA.....	56
4.3 MANUAL IDENTIDADE VISUAL: A PADRONIZAÇÃO DO USO DAS MARCAS.....	58

## **5 O GERENCIAMENTO DE ALGUMAS MARCAS EM JUIZ DE FORA**

5.1 UFJF: UM EXEMPLO DA GESTÃO DA MARCA NO SETOR PÚBLICO.....	63
5.1.1 <b>O conceito da marca UFJF.....</b>	<b>64</b>
5.1.2 <b>As ações voltadas para o público interno.....</b>	<b>66</b>
5.1.3 <b>A manutenção da marca perante a concorrência.....</b>	<b>69</b>
5.1.4 <b>A administração da logomarca.....</b>	<b>70</b>
5.2 MAXI PÃO: UM CONCEITO INOVADOR NO SEGMENTO DE PADARIAS..	73
5.2.1 <b>Um trabalho focado na fidelização do consumidor.....</b>	<b>75</b>
5.2.2 <b>Maxi Café: um caso de extensão da marca.....</b>	<b>76</b>
5.2.3 <b>A aplicação da logomarca.....</b>	<b>77</b>

5.3 GENERAL COOK: O GERENCIAMENTO DA MARCA NO SEGMENTO DE MODA.....	78
5.3.1 O desafio de aliar a marca às transformações da moda.....	79
5.3.2 Brand: um caso de extensão da marca.....	81
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>8 APÊNDICES.....</b>	<b>90</b>
<b>9 ANEXOS.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com uma pesquisa organizada em 2007 pela empresa americana de marketing Millward Brown Optimor, a marca Google é a mais valiosa do mundo e vale 86,1 bilhões de dólares. Esse já é o terceiro ano consecutivo que ela recebe o título, liderando o ranking de 100 concorrentes. A segunda colocada foi a General Eletric, orçada em 71,4 bilhões de dólares, seguida pela Microsoft, com 70,8 bilhões de dólares. Do total de empresas citadas na pesquisa, 28 são do ramo de tecnologia.

Mas o que estas marcas têm que as diferenciam e as tornam tão valiosas? Uma hipótese provável é de que profissionais renomados e criativos estão envolvidos em seu gerenciamento e administrando seus passos, principalmente no ramo da tecnologia, que evolui rapidamente, e os produtos se tornam obsoletos com intensa velocidade. É preciso, por isso, criar mecanismos eficazes e alternativas para gerenciar marcas, inovar de olho nas tendências do mercado e nas ações da concorrência.

Nesse contexto, esta monografia tem a intenção de questionar como a marca é vista por empresários e descobrir como acontece o gerenciamento de suas imagens, especialmente da cidade de Juiz de Fora. Nossa proposta é apresentar conceitos e caminhos possíveis para se posicionar no mercado como uma marca forte e de sucesso. Muitas vezes, por falta de um planejamento correto de marketing ou despreparo, vemos organizações associando suas marcas a eventos, publicidades e promoções sem que haja uma estratégia de imagem em jogo. Não que exista uma fórmula mágica para se administrar uma marca. Existem apenas teoria e estudos sobre sua administração que podem orientar o trabalho de quem gerencia marcas.

No segundo capítulo abordaremos a questão das marcas sob seu aspecto teórico. Conceituaremos marca e a diferenciaremos de produto. Passaremos também pela história da

marca ao longo dos tempos. Além disso, explicitaremos quais os principais atributos de uma marca, que servirão de base para o seu gerenciamento. Esta primeira parte reflete a necessidade de se conhecer a fundo a essência da marca para que se possa administrá-la.

Já no terceiro capítulo, trataremos da gestão de marcas. Considerando-se a identidade de marca como o ponto de partida para a definição de um planejamento estruturado e sólido, explicaremos suas particularidades e suas aplicações práticas. Nesta etapa, daremos ênfase também à necessidade de se manter uma relação entre as ações que envolvem a marca com sua identidade. Isso impedirá, entre outros fatos, que se crie uma crise de imagem.

Considerando que a logomarca é a maior expressão gráfica de uma marca, ela também será tema deste trabalho. No quarto capítulo, abordaremos a importância de se implantar um programa correto de administração voltado para o design e de ficar atento às implicações que uma má utilização desta ferramenta pode conduzir a empresa. Nos deparamos, constantemente, com abusos e erros no emprego de marcas gráficas em cartazes, materiais institucionais e de divulgação. Além disso, discutiremos os critérios para escolha de nomes de marcas e os pontos mais importantes na hora de se criar uma logomarca. Por fim, falaremos sobre a necessidade de se revitalizar a marca e reposicionar o produto.

Considerando a importância da logomarca em representar a filosofia, a missão e as políticas da empresa, essa monografia tem, ainda, o objetivo de apresentar aos gerentes de marcas e empresários possibilidades de aplicação e administração da marca gráfica. Para isso, no quinto capítulo, apresentaremos como exemplificação o gerenciamento de marcas em três empresas de Juiz de Fora: a General Cook, Maxi Pão e Universidade Federal de Juiz de Fora. O trabalho tem como objetivo mostrar como são administradas três marcas conceituadas e lembradas pelo consumidor da cidade. Nesta parte, avaliaremos também qual a importância que se dá a este gerenciamento de marca por essas empresas e avaliar as principais ações desenvolvidas.

## 2 AMPLIANDO O CONCEITO DE MARCA

Nas últimas décadas, o mundo dos negócios passou por mudanças consideráveis. As relações ficaram mais instáveis, o mercado mais exigente e os consumidores mais atentos e conscientes. Atualmente, uma boa propaganda não basta para se ter sucesso em vendas. É necessário um produto de qualidade, com uma funcionalidade que surpreenda o público ao qual se destina. Além disso, é fundamental estar ancorado em uma essência de marca bem gerenciada e forte o bastante para atrair a atenção dos consumidores.

### 2.1 MARCA: DO SIMBOLISMO À FUNCIONALIDADE DO PRODUTO

A essência de uma marca consiste em tornar a percepção do produto ou serviço como sendo algo superior, diferenciado e qualificado. Marca significa, no **Dicionário Aurélio** (1988, p. 102), “[...] sinal figurativo ou emblemático que, aplicado a um produto, ou ao seu invólucro, o distingue de outros idênticos ou semelhantes”. Já a American Marketing Association (KOTLER, 2006) define marca como “Um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Assim, ela tem a finalidade de criar, ressaltar e manter uma posição de destaque perante os concorrentes em uma mesma categoria de produtos e, dessa forma, facilitar e influenciar as escolhas dos consumidores.

Segundo Philip Kotler (2006, p.269), essas diferenças podem ser funcionais, racionais e tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. Mas podem também ser simbólicas, emocionais ou intangíveis, referindo-se ao que a marca representa. John Philip Jones (2004, p.24) destaca que a concepção de uma marca oferece aos fabricantes três

vantagens incomparáveis: “marcas estimulam a fidelidade do cliente, geram lucros mais altos do que commodities sem marca e podem se tornar (dentro dos limites) ativos (patrimônios) ampliáveis”.

Já de acordo com Rafael Sampaio (2002, p. 26), a marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento de contato com prospects e consumidores; como um elemento catalisador, acelerando – de forma positiva – esses processos decisórios; como um efetivo gerador de barreira de entrada para concorrentes existentes ou possíveis; e como forma de intervenção social, transformando atos de consumo em expressões de interação social. Ainda segundo o autor, esse potencial de diferenciar e identificar foi descoberto por povos muito antigos e que, com o passar da história, descobriram novas possibilidades de uso da marca.

Apesar de terem se tornado uma ferramenta de marketing essencial no mercado contemporâneo, as marcas sempre existiram. Desde a antiguidade elas são utilizadas para diferenciar e destacar produtos, pessoas e até países.

## 2.2 HISTÓRIA DA MARCA

A marca, como se conhece hoje em dia, passou por evoluções e variações de funções e sentidos, mas sempre foi de grande importância para o desenvolvimento do comércio e, até mesmo, da História. Desde o início da existência humana, o homem utiliza-se de símbolos e figuras para diferenciar e obter referências. O que contribui, inclusive, para descobertas históricas, possibilitando análises de achados arqueológicos.

Na antiguidade, as marcas foram usadas, principalmente, em colégios ou corporações e, ainda, como significação religiosa e de culto. De acordo com Michel Chevalier e Gerald Mazzalovo (2007, p.27), “Já em 2700 a.C, artesãos afixavam um sinal em suas

criações para afirmar sua originalidade. Na Grécia Clássica e em Roma os mercadores usavam símbolos genéricos para designar a atividade que desenvolviam”.

Outros indícios históricos nos mostram que as marcas eram utilizadas também como sinal de nobreza, nos brasões da época, ou assinatura dos analfabetos. Com um comércio ainda em baixa expansão, as marcas comerciais eram pouco evidentes, sendo usadas apenas quando se queria indicar a procedência de algum produto ou autoria de livros.

Antes da Idade Média as marcas, embora frequentes, não tinham sentido nitidamente comercial, servindo antes para personalizar um produto, encontrando-se geralmente em produções artísticas (vidro, seda, armeiros, etc.) sem aquele sentido moderno de proteção ao produtor e consumidor. (DOMINGUES, 1984, p. 4).

Já no final da Idade Média, verifica-se o reinício das relações comerciais com o surgimento das comunas e cidades. Dessa forma, aparecem os primeiros sinais de marcas com um sentido mercantil, o que pode ser comparado ao embrião da marca que conhecemos hoje. Nesse contexto, destaca-se a marca corporativa, que era “[...] usada na porta dos estabelecimentos como forma de distinguir as casas antes da adoção dos números anagráficos nas comunidades”. (DOMINGUES, 1984, p.8). Sua utilização era basicamente para informar que se tratava de uma propriedade privada, assim como para indicar os estabelecimentos comerciais. Por isso, as marcas corporativas eram afixadas também em animais de diferentes donos que usavam o pasto comum. Nesse caso, recebiam a denominação de insígnias. “À época a insígnia era uma forma ou meio de se encontrar um estabelecimento comercial, de visualizá-lo e distingui-lo dos comércios vizinhos, indicando também que ali se prestava determinado serviço ou se exercia uma certa atividade mercantil.”. (DOMINGUES, 1984, p.9).

A marca também tinha a função de individualizar o mestre que trabalhava nas oficinas. Por meio do produto marcado, tinha-se a “[...] garantia que o mestre pertencia à corporação respectiva, provava o exercício legítimo da atividade e que todos os regulamentos que a regiam haviam sido respeitados”. (DOMINGUES, 1984, p.10). Dessa maneira, o símbolo representava a qualidade e excelência de um determinado produto.

De acordo com Douglas Domingues Gabriel (1984, p.9-10), “A mutação verificou-se quando o desenvolvimento do comércio, superando a fase de escambo, rompeu o contato direto entre produtor e consumidor”. As transações comerciais passam, então, a serem feitas em locais distantes dos centros produtores, tendo a marca como o vínculo de legitimação entre consumidores e produtores.

No final da Idade Média, ainda segundo Douglas Domingues Gabriel (1984, p.12), encontramos uma trílice função das marcas:

1) Sinal de autenticação, certificação ou atribuição de documentos: surgiram marcas na parte superior esquerda das folhas, como os atuais assentos dos registros públicos. As faturas comerciais e correspondência comum, na parte externa próximo ao nome do destinatário, traziam o sinal de confirmação ou autenticidade da firma que havia subscrito a carta, de forma que o destinatário pudesse recusá-la sem abrir se tal fosse sua vontade.

2) Caráter aduaneiro ou fiscal: usadas por órgãos da administração, que com a aposição das mesmas conferiam fé pública sobre o peso ou medida de determinados produtos, ou atestavam controle de pureza, qualidade e composição, o caso do exame e marca dos metais preciosos. Havia ainda marcas que representavam isenção de imposto de fabricação, importação ou monopólio, e a marca prata aposta por um funcionário do governo atestava que o produto marcado possuía determinada percentagem de prata fina.

3) Marcas como sinal de propriedade: um costume de remota origem que encontramos mesmo entre os povos não civilizados.

Tais usos de sinais ainda não devem ser considerados marcas no sentido comercial. Ainda que possam representar os primeiros passos para o estabelecimento destas, são assinaturas e indicativos de autenticidade e confirmação. Entretanto, eram importantes por garantirem às pessoas o conhecimento da procedência de propriedades e objetos, punindo,

inclusive, aquele que desrespeitasse as normas vigentes. Dessa forma, elas funcionavam como uma garantia para os compradores.

Era perigoso usar a marca de outrem sem permissão, porque a propriedade de referida marca era para proteger as mercadorias, sofrendo os infratores o peso da lei, podendo mesmo chegar a perder as mercadorias na Corte de algum Almirante dos Mares em menos tempo do que o levado para adquiri-las. (DOMINGUES, 1984, p.16).

As marcas corporativas representavam também boa qualidade do produto que fora inspecionado pelo controlador ou inspetor. Os produtores que não possuíssem as marcas de caráter aduaneiro ou fiscal em suas mercadorias estavam sujeitos a penalidades, como multas. Isso impedia as falsificações de objetos exportados para outros países ou localidades distantes. Nas categorias de signos corporativos destacam-se ainda as marcas individuais obrigatórias de responsabilidade ou concorrência, que se caracterizavam por apresentar quem eram os produtores e responsáveis por aquela mercadoria ou arte.

Assim, serviam, entre outras coisas, como elo entre os produtores e artesãos, para que, na hipótese de fraude, fosse possível localizar o responsável para aplicar-lhe a punição devida. As marcas famosas desse período passavam por processos de falsificação e imitação. Para que isso não ocorresse e houvesse um mínimo de controle, algumas sanções eram estabelecidas. Quanto às principais sanções recebidas pelo infrator, Douglas Domingues Gabriel (1984, pág. 22) destaca:

Apreensão e destruição das peças de imitação, e como na comunidade o exercício das artes era regulado pelas corporações e exercido pelos ali regularmente inscritos, o infrator ficava impedido de exercer a função na comunidade. Em outros casos tripla era a sanção: confisco, expulsão da corporação e multa da qual uma parte pertencia à corporação, outra à Igreja e terceira parte ao acusador.

Com o passar dos anos, as marcas sofreram inúmeros transformações tanto na sua percepção quanto na sua função. As mudanças mais notáveis surgem com a revolução industrial.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A Revolução Industrial (séc. XVIII) representou a transição do feudalismo à fase de acumulação de capitais.

Com a revolução industrial, observa-se uma intensa transformação nas relações mercantis. Para Michel Chevalier e Gérald Mazzalovo (2007, p. 28), “À medida que as trocas passam a ser padronizadas, torna-se necessário aos produtores estabelecer outros meios de relação e de proximidade com os consumidores”. A extensão das marcas corporativas ao conceito de marca comercial surge, inicialmente, em países da Europa, na segunda metade do séc. XIX. Em seguida, foi se expandindo por todo o mundo.

O Congresso dos Estados Unidos promulgou a primeira lei federal de marcas registradas no final do século XIX. Para citar um exemplo, entre 1850 e 1890, o número de patentes outorgadas a cada ano nos principais países ocidentais aumentou dez vezes! (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007, p. 28)

As principais marcas surgem e começam a se desenvolver entre 1900 e 1945, acelerando-se o crescimento no período entre 1945 e 1990. Atualmente, há a tendência de que as grandes marcas comprem outras de menor impacto mercadológico, fazendo com que haja uma redução no número de marcas mundiais. Isso favorece ainda mais o fortalecimento de marcas líderes em seu segmento de mercado.

Atualmente, a marca é considerada o maior patrimônio das empresas. Em muitos casos ela vale muito mais que toda a estrutura funcional e física. Por isso, é vendida por cifras milionárias. Importantes varejistas do mundo, como Carrefour, Pão de Açúcar, Wal Mart e Coop, tem feito investimentos consideráveis nos últimos anos no desenvolvimento de produtos e fornecedores de marcas próprias.

### 2.3 MARCA E PRODUTO

Marca e produto não são sinônimos. Os produtos podem ser facilmente reproduzidos pelos concorrentes, desde que adquirida a fórmula de sua produção. Uma marca, no entanto, representa algo além da funcionalidade da mercadoria ou serviço e que é impossível de ser copiada.

Ainda que os concorrentes possam reproduzir com facilidade o processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente das pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto. (KOTTLER, 2006, p.269).

Por isso, as marcas são consideradas, atualmente, o maior patrimônio das empresas e valem até mais do que a estrutura produtiva das empresas. Slater (2004, p. 179) ressalta a diferença entre marca e produto:

Um produto é algo feito numa fábrica, uma marca é algo comprado pelo consumidor. Um produto pode ser copiado pelo concorrente, uma marca é única. Um produto pode se tornar ultrapassado rapidamente, uma marca de sucesso é eterna.

Como vivemos em um mundo no qual a capacidade criadora e inovadora não se esgotou, mas está vulnerável a processos de plágios e quebras de patentes cada vez mais eficientes e velozes, a funcionalidade de um produto já não é garantia de sucesso como no passado. Algumas marcas que foram precursoras em suas categorias acabaram por se tornar sinônimos de produtos. Isso aconteceu com a lã de aço, que é reconhecida pela marca Bombril. Podemos destacar também o macarrão instantâneo, que é lembrado pela Miojo, e a marca de fotocópias Xerox. Esse, na verdade, é o desejo de todo empresário e profissional de marketing, ser referência na categoria de produtos a que pertence.

Esses são produtos que foram lançados onde não havia anteriormente quaisquer produtos equivalentes. Quando tais produtos são apresentados pela primeira vez ao público como marcas, o nome da marca muitas vezes passa a ser sinônimo do produto em si, como foi o caso da Kodak, Frigidaire, Coca, Cellophane, Kleenex, Xerox, e assim por diante. (WEILBACHER, 1994, p.28).

Porém, a globalização e a tecnologia ampliam as facilidades de reprodutibilidade técnica, fazendo com que os produtos inovadores sejam copiados de maneira extremamente veloz. O desenvolvimento tecnológico já não pode ser propriedade de uma única empresa. Em pouco tempo, os concorrentes descobrem as fórmulas de sucesso e produzem artigos cada vez mais semelhantes. Por isso, “Marcas e suas variantes proliferam e se tornam cada vez mais parecidas entre si, o que propõe o desafio de fazer cada vez mais a partir de cada vez menos.” (WEILBACHER, 1994, p. 34).

Por isso, as marcas que queiram obter destaque e sucesso em vendas no mercado não podem se limitar a explorar apenas as características físicas dos produtos. No mundo de hoje, “[...] em que vivemos uma explosão tecnológica, as diferenças funcionais e físicas entre marcas concorrentes têm diminuído, e a vantagem de tempo que um inovador funcional desfrutava desapareceu quase que por completo.” (BIEL, 2004, p. 194).

Diante disso, a saída encontrada para se diferenciar um produto perante as ações de marketing dos concorrentes consiste em investir em atributos intangíveis para a criação de valor à marca. Dessa forma, a marca tem conquistado cada vez mais espaço nos planejamentos estratégicos de marketing das empresas, valorizando a promoção de benefícios simbólicos e de valores intangíveis agregados aos produtos. Todos esses esforços são realizados com o objetivo de proporcionar aos consumidores escolhas mais emocionais e menos racionais. As marcas passam a “[...] ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa.” (KOTLER, 2006, 270).

Os consumidores e clientes passam a procurar cada vez menos por produtos e percebe-se um aumento na compra das marcas, que “Até chegar ao consumidor final terão adquirido muitas camadas de significado.” (LANNON, 2004, p.59). No entanto, um produto só obterá sucesso se oferecer ao consumidor, além dos atributos intangíveis, relevância no aspecto operacional e funcional. Mesmo investindo nos valores agregados, não se pode deixar de lado o cuidado e a atenção com a garantia das qualidades tangíveis, pois “[...] não há nenhum volume de simbolismo que compense um produto inadequado: os valores da marca são adições e nunca substituições.” (LANNON, 2004, p.71).

## 2.4 ATRIBUTOS DA MARCA

Uma boa marca deve possuir valores agregados, ou seja, características que ampliem sua percepção em nível simbólico. Por valores agregados entende-se “Os benefícios não-funcionais acrescentados às marcas e que vão além delas.” (JONES, 2004, p.10). Entre os valores mais significativos na diferenciação de produtos de uma mesma linha estão os não-funcionais. De acordo com John Philip Jones (2004, p.39-40), os valores agregados mais importantes são os seguintes:

1) Aqueles que vêm da experiência da marca: esses incluem familiaridade, confiabilidade conhecida e redução de riscos. Uma marca se torna uma velha amiga. Isso induz a noção de personalidade da marca, que pode em algumas ocasiões ser interpretada como a voz do fabricante. Mas é realmente interpretada como a voz da própria marca, ou seja, suas características funcionais e não-funcionais que podem ser descritas em termos quase humanos, um expediente usado por algumas agências de publicidade para mapear o posicionamento da marca em relação aos seus concorrentes.

2) Aqueles que vêm dos tipos de pessoas que usam a marca (ricas, esnobes, jovens, atraentes, homens ou mulheres). O leitor pode encontrar muitos exemplos de marcas que têm essas associações com seus usuários, muitas das quais são estimuladas pela publicidade.

3) Aqueles que vêm da crença de que a marca é eficaz. Há uma evidência razoável de que a criação da marca de medicamentos com propriedade afeta a influência da mente sobre os processos corporais. Em outras palavras, o branding funciona como um ingrediente que interage com os ingredientes farmacológicos ativos para reproduzir algo mais poderoso do que os comprimidos sem marca.

4) Aqueles que vêm da aparência da marca. São as características da embalagem, logomarca e design do produto. Todas as estratégias visuais para atrair a atenção dos consumidores.

Em administração se fala muito em branding, que é a filosofia de gestão de marcas. Como as marcas atingiram um alto grau de importância para as empresas, vários termos, como branding, foram sendo introduzidos no vocabulário empresarial.

Para Kotler (2006, p.270), branding significa dotar produtos e serviços com o poder de marca. Isto é, criar ferramentas para tornar uma marca forte e manter essa posição no mercado. As atividades de branding vão desde a criação do nome e símbolo da marca até a sua administração correta em impressões ou realização de promoções de vendas. A palavra branding foi, inicialmente, utilizada para marcar animais em fazendas e pradarias, nos tempos do lendário velho oeste. Estes animais eram marcados com a letra inicial do nome de seus donos. Com o passar dos anos, autores e estudiosos de marketing passaram a usar essa denominação para designar também as ações voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão de produtos e marcas.

O grande desafio do branding é fazer com que a marca transfira elementos simbólicos positivos (valores agregados) para os produtos. As recompensas para quem faz uso do branding podem ser as mais variadas possíveis, incluindo aumento da lucratividade, possibilidade de se estabelecer preços mais justos e ampliação da participação no mercado.

Ao valor de uma marca dá-se o nome de *Brand Equity*. Para Kotler (2006, p. 273), o *Brand Equity* se apóia em quatro pilares básicos: diferenciação, relevância, estima e conhecimento:

Juntas, a diferenciação e a relevância determinam a força da marca. Esses dois pilares indicam o valor futuro que ela terá, em vez de apenas refletir seu passado. Já estima e conhecimento formam a reputação da marca, uma espécie de “boletim” do desempenho anterior.

O autor explica que o trabalho de branding realizado ao longo do gerenciamento de uma marca deve refletir em conhecimento da marca e estima por parte dos consumidores. Esse é um trabalho que deve ser contínuo e que envolve ações de relacionamento com o cliente pautadas na confiança e credibilidade. Juntas, estima e credibilidade contribuirão para, inicialmente, permitirem que as pessoas formem uma imagem positiva da marca e, em seguida, uma reputação forte. A consequência disso é a diferenciação e relevância na categoria a que pertence. O que refletirá em boas vendas e sucesso da marca.

Ainda de acordo com Kotler (2006, p. 275), existem três conjuntos principais de impulsionadores do *brand equity*: o primeiro consiste no produto, o serviço que o acompanha, e todas as atividades de marketing associadas e programas. O segundo se apóia nas associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa, por exemplo). Por último, a escolha inicial dos elementos da identidade da marca (nomes da marca, logós, símbolos, caracteres, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais, por exemplo).

Quanto aos elementos da identidade da marca, falaremos mais detalhadamente no terceiro capítulo deste trabalho. No entanto, cabe ressaltar agora que se tratam dos elementos principais para que os consumidores estabeleçam contatos com a marca e façam associações a seu respeito. Estes elementos são considerados os ativos mais importantes na elaboração de um *brand equity* positivo. Kotler (2006, p. 276) explica que existem seis critérios na escolha dos elementos de uma marca. Os três primeiros, *ser memorável, significativo e desejável*, dizem respeito à construção da marca. Eles devem ser levados em consideração durante o seu gerenciamento. Já os três últimos, *ser transferível, adaptável e protegido*, são mais “defensivos” e focados nas possíveis limitações e imprevistos pelos quais uma marca pode vir a passar, durante o seu ciclo de vida.

Os elementos de marca memoráveis ou significativos podem aliviar o ônus das comunicações de marketing cujo objetivo é estimular a conscientização e vincular associações à marca. As diferentes associações que surgem do aspecto desejável e cativante dos elementos de marca também podem exercer função fundamental no *brand equity*. (KOTLER, 2006, p. 276).

As camadas de significado simbólico do produto servirão para formar sua identidade, o que servirá para se estabelecer uma relação com o consumidor ou cliente. Assim, o sucesso de um produto “[...] depende muito mais do desenvolvimento de uma única, nítida e significativa identidade de marca”. (BIEL, 2004, p. 190).

## 2.5 IDENTIDADE DE MARCA

A imagem de uma marca consiste na impressão que os consumidores têm, baseando-se nos atributos que lhes são apresentados. Diante de todas as informações funcionais e emocionais transmitidas pela marca, assim como a partir de sua vivência com o produto, as pessoas elaboram um conceito sobre a marca, o que resulta na formação de uma imagem. Por se tratar de um processo extremamente subjetivo e pessoal, cada um tem uma imagem diferente da marca.

Já a identidade pressupõe a apresentação das políticas, filosofias e práticas das empresas ou produtos, para permitir um conhecimento mais amplo da marca. É um processo inverso ao da imagem, pois refere-se à divulgação de informações da empresa para os consumidores, que, a partir disso, terão condições de criar uma imagem da marca.

A identidade reflete as associações que os empresários e gerentes desejam que a marca adquira entre seu público-alvo. De acordo com David Aaker (2002, p. 57), “A identidade de marca é um conjunto de associações que o estrategista aspira criar ou manter. Essas associações implicam uma promessa a clientes feitas pelos membros da organização”. Por isso, todas as características que irão compor a identidade de marca devem ser comprovadas na prática. Isso auxilia o estabelecimento de uma proposta de valor oferecida

pela marca e incorporada pelo consumidor. Em longo prazo, essas promessas de marca realizadas resultarão em um relacionamento sólido e credível, favorecendo a lealdade à marca. Os elementos da identidade de marca são formados por 12 categorias, organizadas em torno de quatro perspectivas, como propõe Aaker (2002, p.57):

Marca como produto (escopo de produto, atributos de produtos, qualidade/valor, experiência de uso, usuários, país de origem); organização (atributos organizacionais, local versus global); pessoa (personalidade de marca, relacionamento cliente/marca); e símbolo (imagem visual/ metáforas e herança de marca).

Ainda segundo Aaker (2002), o conceito de identidade da marca inclui uma “identidade essencial e uma identidade estendida”. A identidade estendida inclui diversos elementos de identidade da marca organizados em grupos coesos e relevantes. Estes elementos formam uma descrição mais ampla da marca, incluindo elementos que por vezes não cabem na identidade essencial, como a personalidade da marca e seus símbolos.

Já a identidade essencial, as características fundamentais e eternas tem mais chances de permanecer constante à medida que a marca avança para novos mercados e produtos. Todos os esforços de marketing devem se concentrar na divulgação desta identidade, visto que contém a parcela principal do que a marca representa. Além disso, considerada mais fácil de ser comunicada tanto dentro quanto fora da instituição. Por ser resumida, ela possui entre duas e quatro dimensões que resumem de forma compacta a visão da marca.

A essência de uma marca faz parte da Identidade essencial e contém uma idéia única da alma do serviço ou produto. Ela significa a ligação e a integração entre todos os elementos identitários da marca. Sobre as características da essência de uma marca, David Aaker (2002, p. 60) explica que:

A essência de marca deve possuir várias características: deve ressoar com clientes e impulsionar a proposta de valor; deve ser capaz de ser proprietária, oferecendo uma diferenciação dos concorrentes que persistirá ao longo do tempo; e deve ser suficientemente convincente para energizar e inspirar os funcionários e os parceiros da organização.

Para Kotler (2000, p.89), as principais ferramentas para se construir uma identidade de marca positiva e forte são: uma palavra ou idéia principal, um slogan, uma cor, um logotipo e uma série de histórias associadas a uma determinada entidade. Além disso, a identidade de marca, a essencial e a estendida, devem ser construída com o propósito de impulsionar vendas e conquistar consumidores. Por isso, ela deve “[...] possuir profundidade e riqueza: não é um bordão de propaganda nem sequer uma afirmação de posicionamento” (AAKER, 2006, p. 57).

## 2.6 POSICIONAMENTO DE MARCA

Para uma marca obter ótima posição como líder na categoria de um produto, ser operacionalmente excelente, íntima do cliente e oferecer o melhor pelo menor preço será necessário um investimento altíssimo, tanto em termos de profissionais quanto em condições operacionais. Dessa maneira, torna-se difícil ser bom em todos os aspectos mercadológicos. O ideal é se concentrar em um deles e investir ao máximo para que a marca fique com aquela “cara”. Ou seja, o objetivo deve ser a definição clara de qual a posição que se quer ocupar no mercado e batalhar em cima dela. Entretanto, isso não significa deixar as outras questões de marketing em segundo plano. Basta escolher um ponto forte e investir nele para se posicionar no mercado.

Aaker (1996, p. 83) descreve posição da marca como “A parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Em seu modelo, a fase de posicionamento segue à definição da identidade e da proposta de valor, quando da sua

implementação. A pedra angular do programa de comunicação da marca é o enunciado de posição.

Kotler (2000, p.76) enfatiza que “Cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional e um sistema gerencial diferentes”. Além disso, as empresas possuem diferentes processos administrativos, organizacionais e culturais, o que dificulta ter uma posição de destaque em todos os ramos da economia e do mercado. Portanto, é necessário descobrir quais são seus pontos fortes em comparação com a concorrência e explorá-los como posicionamento. Um bom posicionamento, para Kotler (2000, p. 78), deve oferecer benefícios ou razão concreta para a compra. Decidido o posicionamento, os gerentes de marca devem tratar de divulgá-lo aos seus públicos de interesse. Ou seja, todas as campanhas publicitárias e promocionais devem levar em conta o posicionamento da marca no mercado para que não corra o risco de oferecer ao consumidor algo que não se possa cumprir.

Para Rafael Sampaio (2002, p. 41), existem sete pontos a seguir para se encontrar o melhor posicionamento: relevância, competitividade, singularidade, defensibilidade, rentabilidade, expansão da franquia da marca, sustentabilidade. Um posicionamento de marca bem realizado deve estar totalmente integrado às tendências atuais, por isso deve ser criado e sustentado levando-se em consideração pesquisas constantes de comportamento do consumidor e de mercado. Além disso, a proposta deve emocionar e fazer a diferença na mente do consumidor. Só assim ela será lembrada no momento da compra.

A originalidade é outra característica muito importante, pois amplia as chances de diferenciação. Como estamos inseridos em um mercado altamente competitivo e mutável, é necessário ter um elevado nível de elasticidade, suficiente para atender as variáveis do comércio e se adaptar com frequência. Isso garantirá uma posição forte o bastante para se sustentar ao longo dos anos. Para finalizar é fundamental destacar que o posicionamento deve ser lógico, ou seja, fazer sentido para o consumidor.

## 2.7 A MARCA E O CONSUMIDOR

Uma marca forte deve informar com clareza ao consumidor as suas características como se fosse um ser humano ou um animal, por exemplo. Dessa forma, fica mais fácil mentalizar suas características básicas e materializá-la em uma descrição. Sobre os traços de personalidade da marca Mercedes Benz, Kotler (2000, p.89) exemplifica: “Se Mercedes fosse um ser humano, pensaríamos em alguém de meia-idade, sério, organizado e um tanto autoritário. Se Mercedes fosse um animal, talvez pensássemos em um leão, com todos os traços de personalidade a ele associados”.

Isso se chama personalidade da marca e influencia diretamente nas escolhas dos consumidores, que passam a adquirir produtos que se assemelhem às características de sua própria personalidade ou do que gostariam de ser. O consumo de determinada marca está muito ligado ao fato de que gostaríamos de ter os valores de uma marca associados a nós.

Pensando nesse contato entre a marca e seu comprador, muitos especialistas em marketing têm voltado suas ações para “[...] as maneiras pelas quais os consumidores têm insights sobre a marca e formam relacionamentos com ela.” (BIEL, 2004, p. 195). As marcas que as pessoas consomem refletem muito sobre suas características pessoais e o que querem ser. Isso fica muito claro quando se compra a margarina que carrega consigo uma marca que lembra a família reunida na hora do café da manhã. Outro exemplo é a preferência pelo banco completo e que ofereça mais personalização no atendimento ou pelo refrigerante que lembra a liberdade e o dinamismo da vida. Mais uma vez, como os produtos são similares, o que se compra é conceito e não produto. Ainda sobre a relação entre as marcas e os consumidores, Kotler (2000, p. 93) afirma: “Uma marca implica um reconhecimento entre um produto e um cliente. Ela subentende um conjunto de qualidades e serviços que o cliente pode esperar”.

A marca para os consumidores representa a síntese das suas experiências objetivas e subjetivas com o produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa. Além disso, ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que se relacionam àquele conjunto de nome(s) e símbolo(s).

Ao escolher determinada marca de refrigerante – como Coca-Cola, Guaraná, Antártica ou Fanta – o consumidor estará deixando de considerar todas as múltiplas características ligadas a cada produto, usando um atalho para sua seleção, estará seguro dessa decisão e estará emitindo um sinal de sua individualidade em função de sua opção. (SAMPAIO, 2002, p.25)

O primeiro passo para se estabelecer uma boa relação entre a marca e o cliente consiste em descobrir quem consome o produto. Com a evolução do sistema capitalista e social, os papéis de compra passaram por mudanças sócio-culturais. Os artigos para o lar, por exemplo, antes tinham como objetivo seduzir as donas de casa. Hoje em dia, premissas como essas não devem ser levadas ao pé da letra, quando se pretende anunciar.

Com as mudanças nos papéis individuais das mulheres e dos homens em muitos lares, 20% de todos os domicílios passaram a ter um homem como responsável pela casa, e, como consequência, os homens estão presentes em um terço das compras efetuadas, efetivamente comprando ou acompanhando suas esposas. (JONES, 2004, p.17).

É importante também estabelecer uma relação de confiança com o consumidor. Jamais se pode prometer algo que não seja possível cumprir, gerando desconfiança e prejudicando uma futura lealdade à marca. “[...] falar a verdade não é somente ético, mas também lucrativo, pois, caso a publicidade não cumpra o que prometeu, o consumidor irá punir o fabricante não adquirindo sua marca novamente”. (JONES, 2004, p.18). Disponibilizar a marca com as características prometidas é muito mais que promovê-la no ponto de venda, significa reforçá-la na relação com o consumidor.

As marcas são compradas não apenas uma, mas repetidas vezes, e em muitos casos em padrões previsivelmente regulares; daí ser verdade dizer que ao construirmos marcas estamos também criando consumidores fiéis e não simplesmente vendendo. (JONES, 2004, p.17).

É muito improvável na conjuntura atual conseguir permanecer no mercado com uma marca fraudulenta. Em um estágio comercial onde a concorrência impera, é praticamente

impossível que um consumidor seja leal à marca que não lhe oferecer o que foi proposto por meio de divulgação da sua identidade e personalidade. Ainda que exista a possibilidade de se conquistar o consumidor em um primeiro momento, a troca dessa marca pela concorrente será certa na próxima compra. Há ainda penalidades legais relacionadas à publicidade enganosa. Isso desgastaria a relação com o consumidor e comprometeria sua fidelidade à marca.

Quanto à fidelização de marcas, sabe-se que um empresário gasta muito menos para fidelizar um consumidor do que para convencê-lo a trocar a marca concorrente pela sua. Segundo JONES (2004, p.18): “Há bastante evidência de que a publicidade das marcas, como vem sendo aplicada no mundo real, é baseada substancialmente em continuidade e não em conversão”.

Para não errar o foco e tentar agradar a todos os consumidores de uma só vez, gerentes de marca devem ter em mente que a melhor estratégia consiste em criar um nicho ou segmento para atuar. Cada vez mais empresários de grandes instituições têm investido em públicos-alvo ou target. Dessa maneira, é mais fácil acertar o alvo, explicitando e criando associações pertinentes com o público ao qual se deseja atingir. “A maioria dos profissionais de marketing considera mais atraente almejar uma parte limitada do mercado do que entrar com tudo em um mercado cercado por concorrência acirrada”. (JONES, 2004, p.38). Pensando assim, muitos gerentes de marca optam por criar uma identidade de marca que expresse em poucas informações a que público aquela marca é direcionada.

Para que uma marca estabeleça uma relação forte com o consumidor, vários fatores serão determinantes. A título de exemplificação, Judie Lannon (2004, p.64) cita o produto físico real, quem faz esse produto, o preço da marca, onde a marca é vista ou vendida, as pessoas que acreditamos usar a marca e seus atributos como embalagens, promoções e design.

Todos esses esforços de marketing têm o objetivo de tornar a marca lembrada e reconhecida pelo consumidor, desde a conquista até o ato da compra. Por isso, vem aumentando substancialmente o número de empresas que reconhecem a necessidade de se investir no trabalho de designers e publicitários no processo de gerenciamento de suas marcas. Dessa forma, os orçamentos das empresas, por vezes anuais, têm direcionado de forma crescente verbas para o gerenciamento e planejamento adequado de suas marcas. Como bem lembra Kotler (2000, p. 91-92), “Até a maneira como o nome da marca é escrito pode fazer diferença em termos de reconhecimento e capacidade de lembrança”.

### 3. GERENCIANDO O PRINCIPAL PATRIMÔNIO DA EMPRESA

O gerenciamento de uma marca exige planejamento, estratégia e ousadia. É preciso acompanhar tendências e ter coragem para apostar em novas ações de marketing. Sempre com foco no que o consumidor deseja e procura. Por isso, muitos empresários têm investido pesado nesse trabalho. Construir marcas fortes, hoje em dia, tornou-se questão de sobrevivência no mercado. Ainda que uma empresa passe por um processo de falência, em que toda a estrutura física da empresa perca valor, ainda restará a força da marca.

Diante disso, conclui-se que a marca é o patrimônio mais importante das empresas. Se bem gerenciada, ela sobrevive a crises financeiras e ainda pode gerar cifras milionárias para a empresa. Prova disso é que muitas marcas de empresas que já não existem são vendidas a concorrentes a valores altíssimos. Portanto, investir no valor da marca pode significar um futuro seguro e tranquilo para os negócios da empresa.

Um estudo da BrandAnalytics / Millward Brown, realizado com exclusividade para a **Revista Dinheiro**, edição de 16/06/08, revelou que as três marcas mais valiosas do país pertencem a instituições financeiras – a medalha de ouro ficou com o Bradesco, depois o Itaú e, em seguida, o Banco do Brasil. O fato das instituições bancárias serem as marcas mais fortes é uma característica atual do país e reflete um momento atual da economia brasileira, no qual vivemos um período de juros mais altos do mundo e uma explosão no volume de crédito. Já em escala mundial, nota-se que as marcas que mais têm se valorizado são as de tecnologia.

Outro traço da economia brasileira revelada pela pesquisa é o advento de uma massa de cidadãos das classes C e D incluída ao universo do consumo. Mais uma vez, o primeiro lugar do Bradesco, o banco mais próximo da baixa renda, confirma essa tendência. O desempenho do Banco do Brasil, outro refúgio financeiro da base da pirâmide social, também

serve como prova para essa tese. Sua assinatura valorizou-se mais de 62% no ano passado. Nenhum outro participante atingiu tal nível de expansão. A melhoria da renda e do emprego também ajuda a entender a posição privilegiada de algumas marcas de cerveja, como a Skol e a Brahma, e as surpresas, como a presença na lista da MRV, construtora mineira especializada em apartamentos populares.

Diante da importância que a marca ocupa em termos de patrimônio na atualidade, é necessário que empresários e gerentes estejam atentos às suas características e gerenciamento de suas dimensões. Não significa apenas criar uma boa marca e colocá-la no mercado, é preciso acompanhar o seu crescimento e desenvolvimento neste mercado. Dessa forma, as empresas reduzem o risco de comprometimento do sucesso em termos de vendas e lucros.

A construção da marca, portanto, exige mais do que apenas a construção da imagem da marca. Ela requer o gerenciamento de todo contato com a marca que o cliente possa ter. Uma vez que todos os funcionários, distribuidores e revendedores da empresa podem afetar a experiência com a marca, o desafio é gerenciar a qualidade de todos os contatos com a marca. (KOTLER, 2000, p.94).

### 3.1 OS ALICERCES DO GERENCIAMENTO DE UMA MARCA

Gerenciar uma marca é mais que criar estratégias consagradas e milionárias. É necessário ter em mente que se trata de uma atividade com foco fora e dentro da empresa. Ou seja, é fundamental se manter atento às mudanças pelas quais passam consumidores, a concorrência e os mercados. Não adianta voltar a atenção apenas para a visão da empresa e de seus executivos. A melhor estratégia é observar o mercado, a fim de conhecê-lo para descobrir suas fraquezas e investir em reações rápidas.

Além disso, a marca faz parte de um sistema que funciona de maneira integrada e em sinergia com outras áreas. Nessa perspectiva, gerenciar uma marca torna-se uma atividade multidisciplinar. O processo envolve todos os setores da empresa, diferentes lideranças, e não somente o setor de marketing. Aliás, o mais indicado é que todos os membros da empresa

sintam-se co-responsáveis pelo sucesso do planejamento e execução das ações, juntamente com a equipe de marketing ou de comunicação. Sobre a doutrina de gerenciamento de marcas na empresa, Duanne Knapp (2002, p. 25) diz o seguinte:

A liderança e a equipe executiva da organização devem guiar e reconhecer como sua esta doutrina. A função primordial do marketing, entre outras responsabilidades, é comunicar a percepção de marca desejada, utilizando os meios e mensagens apropriados.

Outro aspecto a considerar é que o gerenciamento da marca não significa investir apenas em propaganda ou em promoção de vendas. Vale ressaltar que o gerenciamento de marcas está ligado não só às ferramentas de comunicação, mas também a todas as estratégias de marketing, como o preço, a distribuição e o produto. Entre as principais ações de comunicação em relação à marca, destacam-se as de promoção de vendas, publicidade e relações públicas. Como as ações mais usuais são a publicidade e a promoção de vendas, constantemente o gerente de marcas precisa definir como e quando investir nessas estratégias.

Promoção de vendas pode ser definida como um conjunto de métodos e recursos que visa aumentar o volume de vendas de um produto ou serviço durante um período de tempo determinado. Para aumentar o nível de vendas, a promoção deve proporcionar ao consumidor um benefício concreto, sensibilizando-o naquele momento. Portanto, não se deve prolongar uma campanha por muito tempo, pois o benefício adicional pode incorporar-se ao produto ou serviço, reduzindo o impacto e os resultados da ação promocional. A publicidade é uma mensagem que você veicula em uma mídia para falar daquele produto, dos seus atributos, dos seus conceitos e dos seus valores. É uma forma de promoção. Assim, promoção pode ser considerado um conjunto de ações voltadas para promover um produto ou marca, e a publicidade é uma dessas ações.

O principal desafio consiste em definir qual ação é a mais indicada para determinado momento. Direcionar as ações de propaganda e de promoção no tempo e com os investimentos corretos é uma habilidade imprescindível para quem deseja administrar uma

marca. Sobre os investimentos em propaganda e promoção de vendas, Sampaio (2002, p. 223) afirma: “A batalha entre propaganda e promoção mostrou-se um tremendo erro para o marketing de marcas”.

Ainda na visão do autor, as duas ferramentas podem ser utilizadas em diferentes estágios do ciclo de vida da marca. E para que se consiga atingir objetivos que permitam aumento das vendas, elas devem caminhar juntas. Alguns critérios como intensidade de uso, nicho de mercado e perfil do consumidor também determinam o uso de uma ou de outra possibilidade de propaganda e promoção da marca.

A concentração do investimento em propaganda pode gerar *awareness* (nível de recordação da marca) em níveis excelentes a longo prazo, mas comprometer volume ou velocidade de giro no ponto de venda a curto prazo. Assim apostar todas as fichas na promoção pode motivar vendas imediatas e nenhuma fidelidade futura. (SAMPAIO, 2002, p.223).

Dessa forma, cabe ao empresário ou gestor de marcas conhecer e identificar com criterioso cuidado o ciclo de vida de sua marca. Só assim será possível empregar a melhor estratégia, no tempo certo. Em alguns momentos a ênfase deverá ser na qualidade do produto. Em outras, o mais indicado será ampliar as ações de comunicação. Pode ocorrer, inclusive, a necessidade de se expandir para novos mercados ou trocar os já existentes.

Definir as melhores estratégias não é algo fácil, pois requer planejamento, pesquisa e intuição. O alicerce do gerenciamento de marcas não deve ser fundamentado apenas em pesquisa ou intuição de quem a administra. O caminho mais correto é a união de ambos. “O propósito é evitar tanto a elevada margem de erro da intuição como o formalismo e previsibilidade atrelada ao passado que caracteriza a pesquisa.” (SAMPAIO, 2002, p.130). Já o planejamento adequado servirá para organizar as idéias e evitar atropelos e improvisos ao longo do trabalho.

O diferencial das marcas começa no seu projeto, ou seja, nas dezenas de detalhes que forma o seu todo, da formulação física a propaganda, da distribuição a programação visual. Quanto mais original for cada detalhe e o conjunto, mais fácil será criar uma personalidade exclusiva para a marca. (SAMPAIO, 2002, p. 227).

### 3.2 OS PRINCIPAIS PASSOS DO GERENCIAMENTO DE MARCAS

O primeiro passo do planejamento de gerência de marca deve ser o levantamento de informações. Inicialmente, é necessário conhecer de forma abrangente, profunda e compreensível todas as características do produto. O ponto de partida para a construção de uma marca sempre será o produto ao qual ela será associada.

Apostar no aperfeiçoamento da qualidade e funcionalidade do produto pode ser determinante. Além disso, disponibilizá-lo de maneira adequada e eficiente, em pontos estratégicos para que o consumidor possa encontrá-lo sempre que procurar, refletirá em vantagem competitiva na mente do consumidor.

O produto representa para o consumidor a parte mais tangível e mais visível dos componentes da marca, tornando-se uma base de percepção imediata. Por isso, os consumidores encontram no produto os aspectos que mais legitimam uma marca, tornando-o a chave de seu relacionamento. No ramo da tecnologia, por exemplo, investir pesado na funcionalidade do produto confere à marca credibilidade e destaque entre os concorrentes.

No entanto, é preciso tomar cuidado para não se apegar apenas aos aspectos funcionais dos produtos, deixando de lado os aspectos intangíveis. Ainda mais porque os consumidores tendem a decidir suas compras, na maioria das vezes, baseando-se em valores simbólicos e imediatistas, ou seja, pouco racionais. Mais do que não se prender aos aspectos estéticos e físicos do produto, o gerenciamento correto de uma marca enfatiza os valores emocionais, que servirão de “[...] ponte para um relacionamento contínuo e crescente entre a empresa e seus consumidores.” (SAMPAIO, 2002, p.227).

Após definir as características mais competitivas do produto, cabe ao administrador formalizar os objetivos e metas, que sejam coerentes com o segmento de atuação da marca no mercado. Apontando com clareza onde se deseja chegar, ficará mais fácil definir quais as ferramentas de marketing mais adequadas. Como foi dito no capítulo anterior,

todo esse processo de planejamento, execução e avaliação de marcas recebe o nome de branding, a forma mais moderna de se atribuir valor a uma marca e destacá-la. Ao valor de uma marca damos o nome de *Brand Equity*.

Ao adquirir um determinado produto, o indivíduo não compra apenas um bem, mas todo um conjunto de atributos e valores embutidos na marca. O consumidor de Coca-Cola, por exemplo, evoca nos produtos da marca valores como liberdade, estilo de vida e juventude que deposita na empresa. Esses são exemplos de valores da marca e, portanto, recebem o nome de *Brand Equity*.

Assim que estiverem definidos os objetivos e metas da empresa, será necessário descobrir quais as dimensões da marca que devem ser ressaltadas ao longo do trabalho de gerenciamento, assunto este que trataremos a seguir.

### 3.3 AS DIMENSÕES DE UMA MARCA

Conforme nos mostra Duane Kneipp (2002), por muito tempo acreditou-se que a melhor maneira de se construir e gerenciar marcas fortes seria reforçar os aspectos de familiaridade, relevância, apreço e diferenciação. Essa concepção reflete uma mentalidade dos empresários durante o período da Segunda Guerra Mundial, época em que o comércio mundial passou por períodos de intensa recessão. Com a dificuldade de se importar produtos estrangeiros, possibilitar o estabelecimento de uma relação de familiaridade entre a marca nacional e o consumidor tornou-se uma questão de sobrevivência.

No final da década de 80, a mensagem publicitária da Ford Motor Company dizia: “Qualidade é a primeira obrigação”. Nessa época, ainda se priorizava a qualidade total dos produtos como fator determinante para o sucesso no mercado. Com o avanço tecnológico e as descobertas de técnicas mais eficazes de produção, a qualidade já não é mais considerada o

fator determinante na diferenciação. Pelo contrário, os consumidores consideram que todos os produtos devam ser de qualidade, independente da marca que possuam. Por isso, as marcas voltadas para o novo milênio já descobriram que, se não investirem em qualidade, não terão oportunidade de se manterem no mercado e serão eliminadas pelos concorrentes.

A qualidade deve ser um fator imprescindível na arquitetura das marcas. Não só a qualidade do produto em termos físicos, mas a qualidade de todas as ações que visam gerenciar as manifestações da marca. Por isso, o gerente de marcas deve-se preocupar com todas as atividades de comunicação, planejamento de eventos e patrocínios, design, sempre imprimindo os valores corretos da marca.

Preço baixo também já não é garantia de manter o cliente fiel à marca. Eles se tornam fiéis ao preço, não à marca. Assim, trocam os produtos pelos dos concorrentes, quando se deparam com uma promoção mais compensadora. Com o passar dos anos, a diferenciação e a relevância continuaram sendo dimensões importantes na concepção de uma marca forte. A novidade revelada pelas pesquisas é que um novo aspecto vem ganhando cada vez mais importância: o atendimento.

Mesmo no caso de produtos, torna-se cada vez mais importante oferecer aos consumidores serviços relacionados à marca. Nenhuma empresa atua totalmente no ramo dos produtos. Todas as organizações devem ter em mente que os serviços fazem parte de uma estrutura fundamental da marca.

De acordo com Rafael Sampaio (2002), “As pessoas estão mais exigentes e conscientes, se voltando para o mercado com um olhar mais experiente, ativo e inteligente. Isso faz com que haja uma valorização dos serviços como atendimento ao consumidor, informações pré e pós-venda, além de treinamentos de uso, garantias e assistência técnica.”.

Já se tratando da visão dos consumidores modernos, Duane Knapp (2002) comenta que os consumidores optam por marcas baseando-se em três aspectos diferentes:

tempo, dinheiro e sentimento. Atualmente, o tempo torna-se o recurso mais precioso para o comprador, colocando questões como agilidade, comodidade e eficiência até mesmo na frente dos preços.

O consumidor atual começa a considerar o tempo tão importante quanto o dinheiro. Muita gente já prefere gastar dinheiro para economizar tempo em vez de gastar tempo para economizar dinheiro. Além disso, já se considera seriamente não apenas quanto tempo se gasta, mas também como esse tempo gasto. (SAMPAIO, 2002, p.215).

Ainda sobre as atuais dimensões de uma marca, Knapp (2002) comenta que o aspecto da familiaridade foi substituído pelos termos *Awareness* (conhecimento da marca) e por visão mental. Substitui-se o termo, já que a maioria dos especialistas reconhece que o conhecimento precede a questão da familiaridade. Ou seja, é por meio do contato do consumidor com a marca que poderá ocorrer a familiaridade com a mesma. Para que haja familiaridade é necessário, ainda, que o consumidor tenha uma visão mental da marca. Que ele possa tangibilizar o que a marca representa. Isso facilita a relação abstrata que o consumidor exerce com a marca.

Segundo Rafael Sampaio (2002, p.74)., a marca é composta por 13 dimensões, ligadas a aspectos objetivos e subjetivos, e amparadas em alguns suportes fundamentais, que auxiliam o seu gerenciamento. “Gerenciar o branding de uma empresa, produto ou serviço é – na sua essência – gerir de forma mais criativa e eficaz essas dimensões e esses suportes”.

A primeira dimensão é a essência da marca. Ela significa aquilo que a empresa faz, o que o produto proporciona ou qual o serviço que será prestado aos consumidores. Por se tratar de uma dimensão a ser transmitida ao consumidor, cabe ao gerente contratá-la e administrá-la. É um atributo da marca muito importante, pois servirá de base para qualquer ação ligada à divulgação e promoção da marca.

Passando para uma categoria mais subjetiva, encontramos o nome, sobrenome e as extensões de linha relacionadas à marca. Essas dimensões possuem estreitas relações de proximidade de sentido com a embalagem. Esta, por sua vez, representa o principal meio de

contato e relação com o consumidor. Uma boa embalagem deve conter informações do produto, layout atrativo, ser prática e de fácil manuseio.

Ainda na lista de dimensões que são diretamente controladas pela empresa temos também o design, que é a expressão gráfico-visual da marca. Nessa dimensão se encontram todas as manifestações visuais, como displays, logomarca, cores, fontes, etc.

Em seguida, Sampaio destaca o posicionamento da marca, e inclui também as ações de preço e distribuição. Definir um bom posicionamento, coerente com as tendências do mercado e atitudes do consumidor, é determinante para o sucesso da marca. O preço e a distribuição também precisam condizer com os objetivos de venda da marca.

Já ultrapassando a margem do que está sob controle da empresa e entrando no campo das dimensões que requerem racionalidade, mas ainda no campo da subjetividade, temos a propaganda. Ela acontece geralmente fora da empresa, sendo divulgada por diversas mídias, o que compromete o controle sobre a recepção dos públicos com os quais se deseja comunicar. Quanto mais forte e consolidada for a identidade de uma marca, assim como o seu posicionamento, mais coerentes serão os argumentos divulgados pela sua propaganda.

Agora em campo mais externo à empresa, vem o merchandising de pontos-de-venda, que consiste em todos os esforços para convencer o consumidor a adquirir a marca no momento da compra. Podemos incluir nesta dimensão as estratégias de promoção de vendas. Além disso, encontramos próximo a estas dimensões o licenciamento, que é a franquia de mercado que muitas marcas alugam ou compram de outras, de modo que possam se fortalecer ou acelerar seu processo de branding e a conexão com consumidores.

As dimensões seguintes são investimentos em ações de responsabilidade social. Criar projetos voltados para a associação da marca com temas como preservação ambiental e promoção da cidadania, conferindo à marca maior empatia e carisma pelos consumidores. Já o

acompanhamento das macro tendências do mercado serão úteis como levantamento de dados e orientarão as ações a serem desenvolvidas pelos gerentes.

Finalmente, no canto mais exógeno e mais subjetivo, tem-se a reputação da marca. Paradoxalmente, pode ser a dimensão mais importante e a menos controlável pela empresa proprietária da marca. Ela depende das ações de curto prazo da empresa e as suas conseqüências em longo prazo na formação da opinião pública. Conseguir criar uma reputação sólida e forte passa necessariamente pela administração correta e eficaz das outras 12 dimensões.

Já os sete suportes essenciais da marca, ainda de acordo com Sampaio (2002) podem até ser confundidos com as dimensões. Mas suas funções são basicamente as de sustentar as dimensões da marca. Como o próprio nome já diz, servem de suporte. São elas: conexões com fornecedores, network (rede) de interesses, internet, certificações, pesquisas de mercado, conexões com transformadores e aspectos legais. Quando se intercalam as 12 dimensões com os 7 suportes das marcas ficam mais evidentes ainda as relações entre esses aspectos e não resta dúvida quanto à complexidade que é pensar, planejar, gerenciar e executar a tarefa de branding no mercado atual. “Trata-se de uma imensa teia relacional de fatos, ações, ativas e reativas, expressões e fenômenos que precisam ser entendidos e controlados – de um modo ou outro – pelas pessoas encarregadas de construir e manter as marcas”. (SAMPAIO, 2002, p. 77).

O fundamental no gerenciamento de uma marca é reconhecer quais são as dimensões que realmente são relevantes e aplicá-las em ações de marketing diversas. Definir quais as dimensões que devem ser levadas em conta nas manifestações da marca não significa preencher um questionário onde todas as perguntas obrigatoriamente devem ser respondidas. Por isso, deve-se encontrar os aspectos mais significativos e enquadrá-los no planejamento da marca.

Segundo David Aaker (2002), alguns questionamentos podem ajudar a encontrar as dimensões que melhor se encaixam na marca: “Ela captura um elemento importante para a marca e sua capacidade de oferecer valor para o cliente ou apoiar relacionamentos com clientes?. Ela auxilia a diferenciar a marca da de seus concorrentes?. Ela ressoa com o cliente?. Ela energiza os funcionários? e, por último, ela é crível?”. Dessa forma, as dimensões que não se encaixarem nas cinco perguntas não são importantes na identidade da marca.

Cabe também ao gerente decidir qual o contexto em que a marca está inserida e se as dimensões escolhidas para identificá-la farão realmente sentido para o consumidor. Por exemplo, para o segmento de moda, alguns aspectos como o design e o nome que está na etiqueta são fatores de grande diferenciação e importância.

Já para os produtos com forte relação com a empresa que os produzem devem priorizar uma identidade baseada nas associações organizacionais. Como é o caso do setor de serviços, onde a instituição que os oferece é fator determinante para a escolha do consumidor. Isso fica mais evidente se pensarmos nos planos de saúde. A forma como a empresa é administrada reflete as condições de serviços que serão oferecidos aos seus clientes. Por fim, temos o caso dos produtos ramo de tecnologia, que estão mais associados à funcionalidade. A Apple, produtora de computadores, ilustra bem essa categoria de associações com a marca.

Cada contexto determinará o reforço de aspectos diferentes das dimensões de uma marca. Sendo assim, o gerente precisa identificar as dimensões que mais fazem sentido à marca e ao mercado-alvo. E, sobretudo, definir as melhores formas de ressaltá-las.

O passo seguinte consiste na definição clara de uma proposta de identidade de marca. Antes de partir para a ação, é preciso determinar qual a “cara” que a marca pretende transmitir ao consumidor. Caso uma marca não seja construída a partir de uma identidade sólida, impactante e coerente para o seu público, ficará mais difícil gerenciá-la.

### 3.4 A IMPORTÂNCIA DA IDENTIDADE NO GERENCIAMENTO DA MARCA

A identidade é um aspecto emissor por excelência. A partir da divulgação da identidade, os consumidores conseguem perceber a marca e, a partir disso, formular suas opiniões. Esse é o princípio da formação da imagem mental que os consumidores têm das marcas existentes no mercado. As pessoas criam imagens conceituais e mentais baseadas nas informações que recebem, o que implica em reações positivas ou negativas. Atitudes que podem levar tanto às compras quanto ao abandono de produtos ou serviços.

Cabe ressaltar aqui que a transmissão de uma identidade e a percepção por parte do público-alvo não é uma tarefa fácil. Entre a emissão e a percepção das pessoas há uma série de ruídos que podem interferir nos objetivos finais.

A preocupação maior de quem deseja se comunicar com o consumidor deve ser a de controlar a emissão da mensagem, procurando alternativas para diminuir ao máximo as possibilidades de ocorrerem interpretações erradas.

A relevância do discurso da identidade e a recepção pelos interlocutores dependem de fatores como o estilo de vida do público-alvo, seus costumes, preferências e valores pessoais. A cultura do país ao qual pertence, assim como a sua religião, também pode representar obstáculos. Conhecer profundamente as pessoas com as quais se deseja comunicar parece um caminho complexo, mas extremamente necessário.

Evidentemente, não podemos afirmar que a subjetividade de cada indivíduo é irreduzível. A sociedade humana parece ser composta de várias “camadas” que surgem por meio da ação de muitos determinismos – dependendo de cultura, região, idade, nível de renda e assim por diante. Porém, a percepção de uma mensagem pelos membros individuais de determinado grupo não pode ser única. Portanto, a dualidade inerente a identidade precisa ser administrada. (CHEVALIER; MAZZOLOVO, 2002, p. 160).

Além de emissões produzindo percepções múltiplas, os gerentes responsáveis por administrar e divulgar a identidade de uma marca precisam estar atentos, também, às

transformações pelas quais passam os consumidores. A sociedade, os costumes e os indivíduos mudam constantemente. Dependendo da categoria a qual o produto ou serviço pertence, podem ocorrer inversões nos papéis de compradores e usuários da marca. E isso é determinante na hora de gerenciar.

Portanto, antes de se criar uma identidade de marca para um produto deve-se avaliar o contexto ao qual ele está inserido. Isso refletirá em ações de posicionamento e definição da identidade mais adequada e coerente com a proposta de valor da marca. E, sempre que preciso, mudar, se adaptar, renovar, sem jamais perder a essência da marca. A adaptação deve priorizar a manutenção dos valores fundamentais da marca, para que ela não corra o risco de se descaracterizar.

Como a identidade de marca deve ser composta não só pela sua essência, mas por todas as associações e qualidades pertinentes, o ideal é que os pontos de destaque sejam ressaltados de acordo com o momento e a estratégia requerida. Ou seja, em determinada época, um gerente pode optar por ressaltar um ponto ou dimensão da identidade que não sobressairia em outro contexto. Não significa que teremos que mudar o posicionamento da marca. Neste caso, basta apenas ressaltarmos um ponto da marca que não foi possível ressaltar em outra época. Isso é muito comum em empresas que atuam em mais de um segmento.

Quando a crise atinge um ponto, elas lançam mão de outro nicho, sem que a identidade principal da marca se perca nessa mudança. Para isso, no entanto, é preciso possuir uma marca com uma identidade clara, sólida e coerente. Caso contrário, ela não terá condições de se adaptar às exigências de ações rápidas do mercado.

Quanto mais uma identidade for coerente, mais se predispõe a muitas interpretações. De outro lado, mensagens que são vagas, seja por fraqueza estrutural ou por causa de um desejo de “cobrir todas as bases”, ser um agregado de todas as tendências, se desfazem sob a luz de interpretação. (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2002, p. 162).

Concluindo, o gerenciamento de marca deve ser relativo, progressivo, contínuo e focado. Relativo porque precisa se adaptar às alterações do mercado e às ações que vêm sendo realizadas pela concorrência. Além disso, é necessário mudar juntamente com as alterações pelas quais passam os consumidores. A administração da marca precisa, ainda, ser progressiva. Caso uma marca modifique algum aspecto de maneira repentina, correrá o risco de afastar seus clientes fiéis.

Dessa maneira, as adaptações devem ser graduais e fundamentadas em observações e pesquisas. Outro ponto determinante é que o gerenciamento seja contínuo. E, por último, deve ser focado. “O gerenciamento da marca precisa permanecer concentrado no elemento que constitui a sua própria alma: a identidade.” (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007, p.120).

### 3.5 DESENVOLVENDO UM SISTEMA DE IDENTIDADE DE MARCA

Assim que forem estabelecidas as características da identidade de marca, surgirá a necessidade de se criar estratégias para aplicá-las. O sistema de identidade de marca auxiliará os gerentes a administrarem os conceitos definidos no passo anterior.

Inicialmente, a identidade de marca não deve apresentar uma perspectiva limitada. Ainda que pareçam mais fáceis de comunicar, deve-se fugir dos bordões, que comumente são reducionistas e taxativos. Ao contrário, uma identidade de marca deve explorar associações diversas e coerentes com a sua essência, o que permitirá mudanças e adaptações rápidas:

A identidade de marca é freqüentemente ambígua, especialmente quando for reduzida a algumas palavras ou frases. Não poderá, portanto, desempenhar com eficácia seu papel de comunicar o que a marca representa, inspirando funcionários e parceiros e orientando o processo decisório. Nesse caso, o aprimoramento da identidade de marca pode ser útil e até mesmo necessário. (AAKER, 2002, p.78).

A marca possui uma série de associações que precisam ser exploradas no desenvolvimento de um sistema de identidade, para que se apresente de maneira coerente no mercado. Isso determinará a força e a diferenciação perante os concorrentes. Para isso, a identidade de marca deve estar fundamentada em uma proposta de valor clara e de fácil entendimento. Cada anúncio ou estratégia de marketing deve ser coerente e apresentar a promessa da marca. Por promessa da marca compreende-se a expressão dos benefícios exclusivos que uma marca oferece.

Para Duanne (2002, p. 38), “[...] a promessa é o alicerce da marca”. Toda ação da gerência de marcas deve conter a essência da promessa de marca. Por este processo, o consumidor se identifica ou não com a marca, o que pode levar à realização da compra. Segundo AAKER (2002), as propostas de valor devem levar em consideração benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão.

Os benefícios funcionais englobam todos os aspectos tangíveis do produto, como seus atributos físicos e a sua utilização. Já os benefícios emocionais implicam em resultados nas experiências de uso da marca. A sensação que o consumidor tem ao estar em contato com a marca é determinada pelos benefícios emocionais que a marca lhe proporciona. É o que a pessoa sente ao comprar e fazer uso de determinada marca.

As identidades mais fortes freqüentemente incluem benefícios emocionais, como a maneira pela qual um cliente se sente seguro em um Volvo, se sente importante ao fazer compras na Nordstrom, acalentado quando compra ou lê um cartão da Hellmark ou forte e vigoroso ao usar uma calça Levis's. (AAKER, 2002, p.64).

Os benefícios de auto-expressão permitem que o consumidor proclame uma determinada imagem por meio do uso da marca. Por exemplo, andar nas ruas com uma bolsa da LuisViton pode expressar um auto-conceito de alguém bem-sucedido e que é vaidoso.

Por fim, o sistema de identidade de marca deve incluir um raciocínio de relacionamentos. O ideal é manter uma listagem de ações planejadas para cada época do ano e que permitirão estabelecer um contato permanente com os diversos públicos ligados à marca.

É necessário tratar o público-alvo de uma maneira amigável e lhe oferecer condições de realizar seus desejos, sempre que possível.

Reconhecer com clareza as intenções que se deseja obter em cada uma dessas formas de contato e associações com a marca determinará o sucesso do sistema de identidade da marca.

Outra maneira de se chegar a uma conclusão sobre as associações que o consumidor deve fazer ao entrar em contato com marca é observando as identidades de marca dos concorrentes. Realizar pesquisas periódicas permite observações interessantes sobre as motivações dos consumidores na hora da compra e nos momentos em que está em contato com a marca. Além disso, esse trabalho permitirá conhecer profundamente as ações e reações do target ou público-alvo.

Alguns gerentes de marcas promovem trabalhos nos pontos-de-venda, para analisar como as escolhas são feitas na frente das gôndolas. Outra forma de se obter dados cruciais para o desenvolvimento de uma identidade forte é acompanhar os sentimentos que surgem quando o consumidor entra em contato direto com a marca, ou seja, no momento de sua utilização. Sentimentos como raiva, satisfação, medo, vergonha, entre outros, podem indicar novos caminhos ou a manutenção de alguns pontos-chave no gerenciamento das marcas. O ideal é que essas pesquisas sejam feitas com pessoas que já mantenham um relacionamento de longo prazo com a marca e, por isso, conheçam melhor a sua identidade e funcionalidade.

Procure o cliente fiel para obter *insights* de marca. Ele provavelmente terá um relacionamento com a marca que valerá a pena compreender, porque representa o potencial que a marca é capaz de realizar. O desafio é reforçar aquele relacionamento e expandir a base fiel. (AAKER, 2002, p. 74).

Além de compreender o consumidor e incluir suas observações na determinação da identidade de marca, o gerente deve estar atento à concorrência. Coletar anúncios

veiculados pela concorrência, analisar se suas identidades de marca são coerentes e orientam estratégias, assim como se informar sobre seus relatórios anuais, pode ser muito útil.

Mais um ponto de destaque é saber o que os seus clientes pensam sobre as marcas dos concorrentes. Dessa maneira, é possível identificar o que eles mais admiram e o que eles mais odeiam em outras marcas e tentar adaptar à do seu produto. “Uma compreensão de como a concorrência está posicionada e de seus orçamentos relativos oferecerá orientação estratégica e o manterá com os pés no chão.” (AAKER, 2002, p. 74).

As associações organizacionais também são fundamentais na composição do sistema de identidade da marca. Elas precisam refletir a estratégia de negócios da empresa. É necessário transmitir sua cultura e suas políticas ao consumidor, por meio de elementos, como liderança global e padrões setoriais de excelência para qualidade dos serviços. Ou seja, são expressões das características administrativas da empresa. Conhecer quem está por trás de uma marca pode representar um atributo valoroso, pois dá mais tranquilidade e credibilidade à organização, influenciando na sua reputação. Esse é o caso, por exemplo, de marcas conhecidas mundialmente e que têm o respaldo dos seus proprietários. Bill Gates, é, em parceria com o sócio Paul Allen, o fundador da Microsoft, a maior e mais conhecida empresa de software do mundo. Sua imagem está diretamente associada à identidade da sua marca.

Nesse momento vale ressaltar a importância de se transmitir os conceitos fundamentais da identidade ao público interno. Ele representa uma valiosa forma de divulgação da marca. Além disso, ele será referência em momentos de crise e de vitórias. Consciente do que a marca deve significar para os consumidores, tornar-se-á co-responsável pela produção adequada às características da marca, atendimento personalizado e relacionamento com o consumidor. Para isso, há inúmeras ferramentas de comunicação interna e eventos voltados para promover o envolvimento dos funcionários com a marca. O que deve ser planejado e trabalhado com eficiência pela gerência de marca.

Outro aspecto muito importante, na visão de Aaker (2002), é a personalidade da marca. Com a criação de uma personalidade de marca diferenciada fica mais fácil estabelecer uma identidade de marca. Enxergar a marca como se fosse um animal, ser humano ou carro facilita tanto a memorização quanto a aproximação por parte das pessoas. Além disso, a personalidade da marca facilita a lembrança e a obtenção de reconhecimento. Com uma personalidade de marca definida, fica mais fácil, inclusive, determinar quais serão os símbolos, imagens e personagens representativos da marca. Esse é o caso da logomarca da linha de carros Peugeot, que utiliza o desenho de um leão para representar a imagem da empresa. O leão carrega consigo uma série de símbolos que passam a estar diretamente ligados ao conceito pretendido pela marca.

Também devemos ressaltar que as associações da marca em eventos ou com outras que atuam em segmentos diferentes devem levar em conta os valores pretendidos pela identidade da marca. Ao receber uma proposta de patrocínio de eventos, o gerente de marcas deve averiguar como sua marca será apresentada aos participantes e se há uma relação entre a temática e a identidade da marca.

Mais uma tendência do mercado é a associação de marcas que atuam em ramos diferentes. Para que uma ação como esta resulte em bons frutos e dividendos, o administrador deverá ter bem claras as intenções em jogo e as relações envolvendo o público-alvo. A empresa de artigos automotivos e eletrotécnicos Bosch realizou no dia das mães uma ação em parceria com O Boticário. Pelo site da empresa era possível comprar produtos de O Boticário, numa clara tentativa de atrair o público feminino. Essa ação foi muito ousada, pois juntou duas marcas voltadas para públicos aparentemente distintos.

Definidas as características básicas do produto e sua identidade, cabe ao gerente de marcas reunir materiais de apoio. Estes manuais vão ajudar no momento de buscar informações e justificativas de ações do planejamento. Rafael Sampaio (2002) destaca

documentos e mapas que incluem informações sobre os públicos com os quais os gerentes de marcas se relacionam. São eles: Mapa dos Pontos de Contato, Mapa dos Momentos de Decisão e Topografia do Envolvimento. Cabe ressaltar, no entanto, que o objetivo deste trabalho não é entrar em detalhes sobre como fazer estes mapas e manuais, mas apenas apontar a necessidade deles devido à crescente complexidade das ações da gerência de marcas.

O primeiro documento a ser preparado é o mapa dos pontos de contato dos prospects (público-alvo) e consumidores com a marca. Esse levantamento deve revelar a natureza do relacionamento em cada ponto de contato e os sentimentos e reações dos consumidores ao estarem em contato com a marca. O segundo documento é o Mapa dos Momentos de Decisão, que consiste em um manual com informações sobre as atitudes dos consumidores em relação à marca no ato da compra. Em seguida, temos a topografia do envolvimento, que permitirá ao gerente conhecer a variação da intensidade do interesse de um consumidor por determinada categoria ou marca.

Já o manual da hierarquia da relevância indica quais os valores mais importantes das marcas para os consumidores, de acordo com o posicionamento e a identidade de marca propostos. Além disso, o autor destaca a necessidade de se manter um *network* (rede) de mídia atualizado. Ou seja, um documento que contenha informações sobre os hábitos dos consumidores em relação às diversas mídias disponíveis para divulgação.

Não tem sido ainda uma prática corrente a preparação e uso desses documentos, inclusive porque eles têm sido “montados” no conhecimento natural dos profissionais de marketing e comunicação, sobre as marcas às quais estão ligados. A crescente complexidade do mercado, porém, bem como a necessidade de buscar maior eficácia, estarão praticamente obrigando a adoção desses mapas e listagens, nos próximos anos. (SAMPAIO, 2002, p.146).

Assim como os produtos e as empresas, as marcas também têm um ciclo de vida delimitado, que inclui etapas como introdução, crescimento, maturidade e declínio. Segundo Kottler (2006), admitir que a marca possua um ciclo de vida significa incorporar quatro fatos:

que elas têm vida limitada; que as vendas atravessam estágios diferentes, ampliando desafios e problemas; possuem lucros incertos, que sobem e descem; e que cada estágio de vida da marca exige adaptações e correções em seu planejamento de marketing.

Pensando dessa maneira, chegamos à conclusão de que é muito importante para os gerentes preverem, acompanharem e saberem lidar com os diferentes estágios de vida de uma marca. A determinação dos pontos em que esses estágios começam e terminam é um tanto arbitrária, geralmente baseia-se no ponto em que a taxa de crescimento ou declínio de vendas tende a se tornar acentuada.

### 3.6 GERENCIANDO O CICLO DE VIDA DAS MARCAS

Uma marca inicia o ciclo de vida com a sua introdução no mercado. Nesse estágio, é necessário desenvolver ações voltadas para o futuro, sempre com coragem, determinação, inovação e criatividade. Antes de introduzir uma marca para promover as vendas de um produto, é preciso decidir a quem essa marca irá se dirigir. Ou seja, o primeiro passo é da delimitação do público-alvo. Conhecer seu estilo de vida, desejos e anseios. Além disso, investir em tecnologia, tanto para melhorar a qualidade do produto quanto para divulgá-lo.

Caso o gerente introduza no mercado uma marca associada a um produto novo, as chances de sucesso são maiores. Para Kotler (2006), “Ser o primeiro pode ser recompensador, mas igualmente arriscado e oneroso. Chegar por último faz sentido se a empresa consegue oferecer tecnologia superior”. Entretanto, como já foi dito anteriormente, é muito difícil colocar um produto totalmente novo no mercado. Portanto, o mais indicado é investir na inovação, ao invés da invenção. Surpreender as pessoas com aspectos criativos do produto pode representar uma vantagem competitiva. A inovação também pode ser aplicada para

diversificar a distribuição. Criar maneiras inusitadas de oferecer um produto ao consumidor caracteriza uma novidade mercadológica.

Na fase de introdução, a marca observa um baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo colocado no mercado e ainda não possui aceitação. As pesadas despesas nesta fase reduzem as chances de se obter lucros satisfatórios. É necessário garantir uma boa exposição da marca em comerciais e eventos, o que demanda grandes investimentos. É o momento de informar aos clientes em potencial sobre o novo e desconhecido produto; induzir à experimentação do produto; assegurar a distribuição nos pontos de venda a varejo. De acordo com Kotler (2006), trabalhando apenas com preço e propaganda, as quatro estratégias a seguir estão à disposição do administrador: “Estratégia de perfil elevado - consiste no lançamento de uma nova marca com um preço alto e um alto nível de propaganda; Estratégia de penetração seletiva - consiste no lançamento da nova marca com um preço alto e uma propaganda reduzida; Estratégia de penetração antecipada - consiste em lançar a marca com um preço baixo e intensa propaganda; Estratégia de perfil reduzido - consiste em se lançar a marca nova com um preço baixo e baixo nível de propaganda”

Como a produção dos produtos também começa a dar os seus passos, torna-se difícil uma expansão para outros nichos. Inicialmente, é preciso firmar a marca para depois expandi-la. Se o novo produto satisfizer o mercado e as necessidades de seus consumidores, as vendas começarão a subir substancialmente. Isso caracteriza o segundo estágio na vida de uma marca, que recebe o nome de estágio de crescimento. Nessa fase, novos concorrentes entram no mercado, a empresa começa a acrescentar novos aspectos e requintes ao produto, a fim de entrar em novos segmentos.

Estes tipos de estratégias de expansão da marca podem ocorrer em dois sentidos: qualitativo e quantitativo. No aspecto quantitativo, devem-se buscar novos mercados para ampliar as vendas. Já no qualitativo, incrementar a produção e a distribuição. Investir ainda

mais em inovação e qualidade. Além de disponibilizar o produto onde o consumidor pode procurá-lo.

É muito desagradável quando se busca uma determinada marca e não se encontra. Isso compromete a legitimação da marca no futuro. Até porque esta fase pode se estender por diversas décadas. Assim, pode-se investir bastante em ações de fidelização do consumidor. Todas as ações com a finalidade de se construir um relacionamento sólido e forte, que representarão vantagens para as próximas etapas do ciclo de vida da marca. É a oportunidade para que a marca ganhe mais vantagens competitivas no mercado, com os consumidores e concorrentes.

Nessa fase, Chevalier e Mazzalovo (2007) identificam cinco eixos principais de desenvolvimento: crescimento setorial, expansão geográfica, introdução de novas categorias de produtos, otimização dos processos internos e reposicionamento da marca.

“Tão logo um produto tenha alcançado sucesso em um país, torna-se lógico pensar que deveria vender bem em outros países”. (CHEVALIER E MAZZOLOVO, 2007, p.183). Essa é a filosofia que permeia a expansão geográfica da marca. Com um crescimento acelerado da marca, muitos gestores aproveitam as oportunidades para expandirem suas marcas para outros mercados, que podem ser em diferentes países, regiões ou cidades. Nesse caso, é importante observar se a identidade de marca condiz com a cultura e com as demais especificidades do local almejado. Em muitos casos, a identidade de marca precisa se adaptar e até enfatizar pontos diferentes de sua personalidade para conseguir a empatia dos novos consumidores. Em alguns casos inclusive o produto precisa se adaptar.

Um outro exemplo é o brownie Sara Lee. Nos Estados Unidos é vendido como um produto (bolo de chocolate) refrigerado. Na França é comercializado como produto do tipo cookie seco. Entretanto, o nome é o mesmo, a propaganda é similar e o gosto realmente não é diferente. (CHEVALIER E MAZZOLOVO, 2007, p. 184).

O mais indicado é que a marca possua uma identidade pautada em valores universais. Ou seja, que faça sentido em diferentes culturas. Esse é o caso da Coca-Cola, que possui uma identidade única para todas as campanhas publicitárias em nível global. Entre os valores transnacionais, a Coca-Cola sempre destaca a juventude e o dinamismo. A exportação de uma marca é uma ação imprevisível. A dificuldade de se adaptar em outros mercados requer tempo e dinheiro.

Investir em novas categorias de produtos é outra forma de expandir a marca aproveitando a sua fase de crescimento. Esse é o caso dos produtos novos associados a alguns já existentes. “Para ter sucesso em uma nova categoria de produtos, é preciso ser capaz de transmitir ao consumidor uma mensagem de seriedade, competitividade, não somente em termos de qualidade do produto, variedade de oferta, atendimento no ponto-de-venda, mas, acima de tudo, coerência com os valores de marca.” (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007, p.187).

Como exemplo, temos a linha de produtos de beleza Dove, que entrou no mercado como marca de sabonetes e, aos poucos, ampliou seu mix de produtos. A Garoto, tradicional empresa do ramo de bombons de chocolate, agora também atua como marca de picolés.

Já a otimização dos processos internos consiste em desenvolver ações e estratégias para promover a marca de maneira mais eficaz dentro da própria empresa. Apesar de essas ações serem necessárias em todas as fases do ciclo de vida da marca, o crescimento representa uma melhor oportunidade. Cabe aos gerentes perceberem de maneira eficaz os sinais do mercado, diminuindo as chances de serem pegos de surpresa pelas ações da concorrência. E investir na produção, com o objetivo de ampliar os padrões de qualidade e uma logística impecável, que atenda as redes de distribuição na ocasião certa.

Temos também o reposicionamento, que é uma ação que se enquadra mais facilmente na fase de declínio do que na de crescimento. No entanto, por se tratar de uma fase

de aumento considerável de vendas e dos lucros, neste período podem ocorrer algumas estratégias de marketing de guerrilha por parte da concorrência que exija uma revitalização da marca. A revitalização de uma marca pode incluir desde um retorno a antigas estratégias até uma completa reformulação do plano de gerenciamento da marca. Foi o que a Bombril fez para evitar o crescimento da concorrente Assolan. O garoto propaganda, Carlos Moreno, voltou a aparecer nas propagandas da marca.

Kotler (2006) ressalta duas abordagens possíveis para atualizar fontes antigas de brand equity ou criar novas fontes: reforçar a conscientização sobre a marca, melhorando sua lembrança e reconhecimento, por meio da ampliação e do aprofundamento de estratégias de marketing; aprimorar a força, a favorabilidade e a singularidade das associações com a marca, envolvendo programas direcionados a reforçar associações novas ou anteriores com a marca. O reposicionamento consiste também em trocar seus clientes existentes por outros com os quais seus estrategistas se sintam mais à vontade. Essa operação envolve riscos e, por isso, é mais indicada para a fase de declínio. Essa situação é comum nas marcas de moda, que mudam com facilidade e necessitam de constantes adaptações e revitalizações.

No caso do reposicionamento, portanto, a ação é mais sutil. Visa manter a marca mais atraente, sem a intenção de desviar os clientes existentes. Ao contrário, a marca pode tentar entendê-los um pouco, enquanto se beneficia das circunstâncias para tentar atrair novos clientes. (CHEVALIER E MAZZALOVO, 2007, p. 191).

Por fim, a etapa de crescimento representa uma ótima fase para se substituir alguma propaganda de formação de consciência de produto por tentativas de conseguir o convencimento e a aquisição. Além disso, cabe ao gerente de marcas decidir qual a melhor estratégia com relação aos preços dos produtos e, se for o caso, quando é a época certa para reduzir os preços e atrair a camada seguinte de compradores sensíveis a preço dentro do mercado.

Em algum ponto da história de todo produto, seu ritmo de crescimento de vendas diminuirá e o produto entrará num estágio de relativa maturidade. A maioria dos produtos encontra-se

no estágio de maturidade do ciclo de vida e, portanto, a maior parte da administração de marketing trata do produto maduro. Significa a aproximação de uma época de declínio. Por isso, todas as ações são voltadas para se evitar a perda de mercados e de clientes. Novas esperanças precisam surgir. Dessa maneira, todas as iniciativas devem ser precedidas por inovação e criatividade. Além de coragem para apostar em mudanças. Por exemplo, melhorar o desempenho técnico do produto pode ser uma ótima alternativa.

Intensificar as extensões de linha ou segmentar o público-alvo também podem reduzir as chances de declínio. Muitos empresários investem nas variações de design, para atrair a atenção dos consumidores. A logomarca pode passar por modificações e adaptações, assim como a embalagem dos produtos. Isso confere ritmo e dinamismo associado à marca.

O período de maturidade, portanto, é uma fase de ampliação e diversificação da oferta de produtos. Um produto pode tornar-se especializado em uma aplicação, enquanto outro é lançado para cobrir outra aplicação. Mas deve-se tomar cuidado para evitar excessos. (CHEVALIER E MAZZALOVO, 2007, p.195).

As estratégias mais comuns neste estágio podem ocorrer também na etapa de crescimento. Caberá ao gerente da marca optar pela melhor alternativa. As mais possíveis de se realizar são: modificação do mercado - observação da oportunidade para encontrar novos mercados e segmentos; modificação do produto; mudanças calculadas nas características do produto, que atrairão novos usuários e/ou mais utilização por parte dos usuários atuais; modificação do composto de marketing - estimular as vendas por meio da alteração de um ou mais elementos do composto de marketing.

A maioria das formas e marcas de produtos finalmente entram em um estágio de declínio de vendas, que poderá ser lento ou rápido. As vendas poderão baixar a zero e o produto ser retirado do mercado, ou poderão estabilizar-se num baixo nível e continuar nele por muitos anos.

Continuar disponibilizando a marca nessa fase pode ser dispendioso para a empresa. Em alguns casos, o gerente de marcas pode optar por surgir com outro produto ou pensar no relançamento do mesmo, com características distintas do anterior. As decisões mais comuns nessa etapa consistem em identificar os produtos fracos e descobrir os motivos pelos

quais ele entrou nessa fase, repensar quais foram as estratégias de marketing que não prosperaram e tomar a decisão de abandono ou não da marca.

Nessa etapa, muitas marcas procuram retomar ações executadas no passado, com a proposta de permitir que o consumidor retome hábitos e estabeleça novamente relações com a marca: “Para recuperar o sucesso, a marca precisa ‘retornar as suas raízes’ e restaurar as fontes de *brand equity* perdidas, ou ainda estabelecer novas fontes de *brand equity*. Independentemente da abordagem adotada, as marcas na trilha da recuperação devem incluir mais mudanças ‘revolucionárias’ do que evolucionárias.” (KOTLER, 2006, p. 288).

## 4 A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS MARCAS POR MEIO DE SÍMBOLOS

O estabelecimento de sinais como forma de identificar produtos e serviços é uma prática antiga, como já foi dito no segundo capítulo. Essa forma de representar facilita a percepção por parte das pessoas, pois as associações se tornam mais imediatas. Dessa maneira, logotipos, logomarcas ou *trademarks* são considerados a parte mais tangível, dentro dos aspectos intangíveis que formam uma marca. Passam a representar a parte física das marcas e, por isso, são pontes que permitem uma relação mais direta da marca com os seus públicos. “Marcas duradouras podem alavancar mais as empresas do que qualquer outro ativo, ao servir de atalho emocional entre estas e seus clientes.” (DUANNE, 2002, p.107).

O design é uma ferramenta essencial na gerência de marcas. Por isso, o ideal é que as empresas tenham um profissional desses em seu quadro de funcionários. O ideal é que ele esteja diretamente ligado ao setor de marketing da empresa, participando das decisões estratégicas de gerenciamento da marca. No entanto, muitas instituições não possuem um cargo reservado ao designer. Neste caso, o gerente de marca deve possuir um conhecimento amplo das atividades de design. Não só para executá-las, quando for preciso, mas para acompanhá-las e sugerir melhorias no que for proposto.

### 4.1 A CONSTRUÇÃO DA PLANTA DE UMA MARCA

A base de qualquer construção de marca deve ser o planejamento. Para Duane Knapp (2002), o processo de construção de uma marca envolve o planejamento e execução de uma planta. Para o autor, a planta de uma marca se assemelha à arquitetura de uma planta de um edifício ou uma casa. É a preparação para a construção de atributos “físicos” que se manifestam na forma de expressões visuais e verbais. São eles: nome, símbolo e slogan.

#### 4.1.1 Brand Naming: a escolha do nome da marca

O nome de uma marca costuma ser o primeiro contato entre o consumidor e o produto ou serviço, funcionando como uma ponte entre ele e a marca. “[...] um nome é muito mais permanente que a maioria dos outros elementos de um programa de marketing. Uma embalagem, um preço ou um tema da campanha podem comumente ser alterados com muito mais facilidade do que o nome.” (AAKER, 2002, p. 198).

Caso o consumidor não memorize o nome da marca, as vendas podem ser diretamente comprometidas. Por isso, na hora de decidir pelo nome de uma marca, todo cuidado é pouco. Após ter definido o que a marca irá representar em termos simbólicos para o consumidor, qual será a sua identidade e a sua personalidade, surgirá a necessidade de se criar um nome que sintetize isso tudo em uma ou duas palavras. “O nome é o indicador essencial da marca, a base tanto para os esforços de conhecimento, como de comunicação. Muitas vezes mais importante ainda é o fato de que pode gerar associações que servem para descrever a marca – o que ela é e o que faz.” (DUANNE, 2002, p.197).

*Brand Naming* é o termo utilizado atualmente para designar a prática de criação de nomes para marcas. Por se tratar de uma parte importante da planta da marca, o *namings* deve ser um trabalho multidisciplinar.

O processo pode incluir, entre outros assuntos, estudos de lingüística (estrutura da língua), bem como de simbologia profunda (significados inerentes), de significados adquiridos (associações acumuladas ao longo do tempo), de significados intrínsecos (derivações de radicais), de fonética (sons da fala) e de etologia (comportamento). (DUANNE, 2002, p.112).

Caso faltem informações no momento da definição do *namings*, as etapas do branding estarão comprometidas. Isso pode levar a uma crise de imagem, ou seja, uma percepção pelo consumidor diferente da pretendida. O ideal é que o nome transmita a essência, os valores e a cultura da empresa. Para Duane Knapp (2002, p.113), os critérios para desenvolvimento de um nome eficiente incluem disponibilidade, possibilidade de proteção,

aceitabilidade, exclusividade, credibilidade, reprodutibilidade, legibilidade, durabilidade e compatibilidade.

Enquanto se decide pelo nome, é importante procurar se informar se há outro parecido ou igual anteriormente registrado. Muitos sites na internet permitem essa consulta. Somente o registro permite a proteção legal ao gestor e proprietário da marca. Além disso, contribui para afastar e diminuir os riscos de sabotagem e práticas abusivas realizadas pela concorrência. É importante, ainda, certificar-se de que o nome poderá ser usado em outros contextos, períodos históricos e culturas diversas.

As marcas registradas são um tipo de propriedade intelectual e sua efetividade depende do registro de exclusividade concedido por autoridades governamentais competentes. De modo geral, as marcas registradas são representadas por logotipos, palavras ou frases (slogan), usados separadamente ou de forma combinada. A marca tem como função permitir que o consumidor possa identificar a origem de um produto ou serviço, possibilitando-lhe distinguir este produto ou serviço de outros similares existentes no mercado.

Para registrar uma marca no Brasil há vários métodos, um deles é o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), instituto governamental; também há outros particulares, que trabalham com registro de marcas em outros países; o preço varia de empresa para empresa, ou seja, o ramo de atuação da empresa e se pertence à iniciativa privada ou não.

Com a popularização da internet, proteger e garantir o registro legal das marcas tornou-se ainda mais importante. Como há cada vez mais liberdade de uso e apropriação das marcas, ter o controle sobre sua propriedade é fundamental. Além disso, precisamos mencionar o crescimento do comércio em nível global; no futuro uma marca que hoje possui abrangência local poderá ampliar seu mercado para além dos limites do país. O ideal é que o nome seja pensado desde o início para atender também a esta finalidade. Por isso fazer uma pesquisa sobre seus significados em outros idiomas é um ponto extremamente importante.

Ser exclusivo e transmitir credibilidade são outras características comuns aos nomes de marcas vitoriosas. Para isso, é importante oferecer associações positivas e pautadas em benefícios. Se o nome tiver alguma relação sonora ou verbal com o produto ou segmento de atuação no mercado, as associações dos consumidores virão com mais rapidez.

O nome deve também ser fácil de soletrar e de ser lido em quaisquer contextos. Ou seja, deve ter uma flexibilidade que permita resistir a modulações culturais e empresariais, assim como permitir a compatibilidade com outras informações que possam manter com ele uma estreita proximidade.

Já de acordo com AAKER (2002), a recordação do nome de uma marca será fortalecida se for diferente ou incomum o bastante para atrair a atenção, e talvez para despertar a curiosidade. Além disso, é importante ter algo a seu respeito que seja interessante – tal como uma rima, aliteração, trocadilho ou humor. Despertar um quadro ou imagem mental, ter um significado, ser simples e gerar emoção também são fundamentais para garantir a memorização por parte do consumidor.

#### 4.1.2 Símbolo

O segundo elemento formador da planta de uma marca é a sua expressão gráfica ou simbólica. Para se definir qual o símbolo representará melhor a marca, o primeiro passo consiste em conhecer e diferenciar termos como logotipo, logomarca, símbolo e *trademarks*. Por questões metodológicas, chamamos de símbolo, neste trabalho, um ícone ou ilustração abstrata para representar a empresa. O logotipo, por sua vez, é formado pelo nome da empresa, escrito por extenso, de forma estilizada ou com algum design nas fontes.

Já a logomarca é a junção do símbolo com o nome da empresa. Dessa maneira, a principal diferença entre o logotipo e a logomarca é que nesta o símbolo e o nome estão juntos

e formam dois elementos. No logotipo, o próprio nome faz parte do símbolo, formando um elemento apenas. Assim, “logomarca” serve genericamente para diferenciar os dois tipos de identidade visual (com e sem o nome da empresa).

A palavra logomarca faz parte do vocabulário brasileiro, e não possui traduções em outras línguas. *Logos* vem do grego e quer dizer conhecimento ou palavra. Assim, temos que a logomarca seria o conhecimento da marca. O neologismo foi criado para designar representação gráfica de empresas, o que na língua inglesa recebe o nome de *trademarks* ou *logos*. E para não confundir, marca em inglês é *brand*. Como metodologia adotada neste trabalho, utilizaremos o termo logomarca no lugar de representação gráfica, seja ela um logotipo ou um somente um símbolo.

A logomarca é “[...] considerada como o elemento identitário mais representativo e globalizante da comunicação de uma organização ou de uma marca”. (HEILBRUNN, 2004, p. 9). É considerado um sistema de significação. Deve ser administrada para acompanhar as mudanças pelas quais o mercado e as empresas passam ao longo de seu ciclo de vida. Pensando sob esta ótica, temos que nenhuma logomarca precisa ser um símbolo imutável para ser lembrado pelos seus interlocutores.

Seja para criar um logotipo ou uma logomarca, o primeiro passo deve ser a definição de quais sinais característicos da marca devem ser comunicados e enfatizados. A essência da promessa, sua identidade e posicionamento devem materializar-se na expressão gráfica da marca. Estes elementos, por sua vez, não podem ser vistos como aspectos isolados. A união deles forma o conceito da marca.

Assim como um Estado não pode existir sem um repertório mínimo de signos que tenham por função manifestar pelo menos a identidade, a natureza das aspirações e dos poderes que ele representa, também a logomarca funciona como emblema da organização ao permitir visualizar seu programa e seus valores. (HEILBRUNN, 2004, p. 16-17).

A concepção de uma logomarca deve partir de um levantamento detalhado sobre a personalidade da marca, suas políticas de atuação no mercado, sua relação com seus

diferentes públicos e as intenções e mensagens pretendidas. Esses detalhes representam o conteúdo que a logomarca irá revelar. Por outro lado, existe uma vasta quantidade de ferramentas de design e softwares que serão utilizadas para dar “forma” a este discurso, torná-lo fisicamente apresentável. Esses são os aspectos técnicos e representam o “como” será transmitida a mensagem.

Conceber uma logomarca é justamente colocar-se a questão do “quê” e a questão do “como”; trata-se, em suma, de escolher os elementos essenciais e definidores da organização ou da marca (o “quê” ou plano do conteúdo) e de articulá-los de uma maneira legítima com os signos plásticos relacionados ao “como” ou plano da expressão. (HEILBRUNN, 2004, p.37).

É preciso ter funcionalidade, representatividade e exclusividade. Se um logotipo não transmite a essência de uma marca ao público-alvo, certamente ela não é adequada para comunicar os objetivos de marketing. É preciso garantir que todas as promessas da marca, suas mensagens prioritárias, sua identidade e personalidade estejam sendo transmitidas por meio dos estímulos visuais, permitindo a compreensão por parte do consumidor.

Por se tratar de um processo complexo, a criação de uma logomarca exige um acompanhamento constante por parte de empresários e fabricantes. É necessário que se tenha um planejamento para direcionar contatos e relacionamentos que envolvam a marca e seus públicos de interesse. “Uma vez que todos os funcionários, distribuidores e revendedores da empresa podem afetar a experiência com a marca, o desafio é gerenciar a qualidade de todos os contatos com a marca”. (KOTLER, 1999, p.94). Esse é um possível caminho para se obter sucesso no mercado e ser lembrado.

A simplicidade e clareza não devem ser sobrepostas pela complexidade de elementos e de cores. Quanto mais direta for uma marca, mais identificável ela será pelas pessoas. Os elementos da logomarca devem estar interligados de maneira a garantir coesão e coerência entre a identidade da marca e os elementos escolhidos para representá-la. O elemento que não representar uma informação deverá ser eliminado. A poluição visual pode

conferir à mensagem visual um duplo sentido, dificuldade de fixação mental ou incompreensão.

O ponto principal é evitar o que poderíamos chamar as decodificações aberrantes da logomarca, isto é, as que mostram um desvio muito significativo (e portanto inadmissível) entre a vontade de emissão do destinador e a interpretação que o destinatário elabora. (HEILBRUNN, 2004, p.72).

Outro aspecto que devemos levar em consideração é o fato de que a logomarca será aplicada em diversas situações e em diferentes materiais. A versatilidade será fundamental para que possamos aplicá-la em papéis, panos, plásticos, etc. Por essa razão, deve-se evitar a utilização de fotografias, pois elas possuem limites de expansão e perda de nitidez. Ou seja, ela precisa ser funcional. Não deve conter elementos que caracterizem um período ou época histórica, pois, com o passar dos anos, ela pode ficar ultrapassada.

Já quanto à representatividade, cabe ressaltar que uma boa logo não representa apenas pontos isolados do produto ou da empresa. “Para florescer, ela deve ser reflexo dos valores e características da empresa, firmemente enraizados na estratégia geral de marketing.” (DUANNE, 2002, p. 109).

Por isso, ao olhar para uma logomarca, o consumidor deve ser capaz de decifrar tudo o que a marca representa em termos de identidade, sem que alguém precise explicar para ele. Por isso, não é indicado utilizar conceitos abstratos. O ideal é representar uma marca por meio de símbolos e recursos gráficos que remetam quase que diretamente à marca. A logomarca da Perdígão, que atua no ramo alimentício, tem o formato de uma ave. O símbolo tem exatamente o desenho do produto comercializado pela marca, nesse caso a carne do animal. A Editora Abril, por sua vez, tem como logomarca uma árvore, remetendo ao crescimento proporcionado pelo conhecimento.

Uma teoria é que a imagem visual proporciona um caminho para a memória, sendo, em geral, mais fácil de ser recuperado do que um conceito abstrato – em termos porque, provavelmente, tenha associações mais fortes ou em maior quantidade na memória, mas também porque envolve um processo de memorização diferente. (AAKER, 2002, p. 200).

No entanto, utilizar um símbolo ou nome diretamente associado a uma categoria de produtos é um caminho de mão-dupla, podendo se tornar uma limitação a longo prazo. Caso a marca queira se expandir, estará estereotipada e fortemente arraigada a um conceito. Ou seja, posicioná-la ou estendê-la irá requerer uma mudança no nome e no símbolo, o que pode trazer consequências desastrosas para a marca. Caso a Perdigão, por exemplo, passe a atuar em um ramo diferente do de alimentação, terá que reformular sua logomarca.

Há uma contrapartida. Se o símbolo (e nome da marca) tem associações extremamente fortes, a capacidade da marca de se reposicionar, ou de se expandir, pode ficar reduzida. Uma extensão, por exemplo, mudaria não somente a associação da classe-produto/nome, mas também a associação da classe-produto/símbolo. Um símbolo que tenha uma associação inerentemente fraca com a classe do produto proporciona flexibilidade estratégica. (AAKER, 2002, p.213).

Por outro lado, é importante não usar elementos visuais universais, pois estes certamente já foram largamente utilizados por empresas concorrentes e que atuam no mesmo segmento. A logomarca deve ser exclusiva, ou seja, deve-se evitar o uso de conceitos visuais já utilizados por outras empresas conhecidas.

Se utilizada com foco em estratégias de marketing e pautada em fundamentos sólidos, a marca gráfica se tornar-se-á um ótimo veículo de informações entre a marca e o consumidor. “[...] a marca é um modo de tomar a palavra e de traduzir um compromisso da instituição que a endossa.” (HEILBRUNN, 2004, p.76).

Símbolos ricos em associações que estabelecem personalidades são meios excelentes para comunicar atributos funcionais, além dos emocionais. No caso de características tangíveis do produto, é mais eficaz comunicá-las por meio de representações gráficas que por manuais ou relatórios escritos.

Construídas dessa maneira, as logomarcas ganharam tanta importância no meio empresarial e no mercado, que, atualmente, a necessidade de se utilizar símbolos e signos para comunicar informações da marca é determinante para o seu sucesso. “A invasão das logomarcas na civilização moderna faz parte de um movimento de multiplicação dos signos,

ligado a um processo de simbolização crescente que caracteriza a condição do homem moderno.” (HEILBRUNN, 2004, p17).

#### 4.2 REVITALIZAÇÃO DE MARCA

Quando a logomarca já não representa a empresa em sua essência, é chegada a hora de repensá-la. Em alguns casos, essa preocupação surge não só pelo reposicionamento, mas também com o objetivo de revitalizá-la, torná-la mais moderna.

Mas não há nenhuma regra quando o assunto é a mudança da logomarca. Contrariamente ao que dissemos, para o publicitário e proprietário da Iso4 Comunicação, Sérgio Bara (APÊNDICE 4), a revitalização pode ser feita quando a marca estiver no estágio de crescimento e deve, necessariamente estar ancorada em uma mudança de conceitos que justifique essa atitude de marketing. “Normalmente, as pessoas revitalizam a marca quando a empresa não está bem. É uma outra opção. Mas desde que aquela mudança de marca reflita necessariamente uma mudança de conceito, uma mudança de posicionamento”.

Ainda segundo o publicitário, a marca deve representar a empresa, mas se a empresa não representar a marca não adianta. Nenhuma mudança no design da marca vai resolver os problemas da empresa. Sabe-se que mudança de cultura no mundo corporativo é um processo lento. Portanto, se a empresa realmente está mudando e entrou em uma outra etapa, vale a pena mudar o visual da marca.

Conforme Heilbrunn (2004), a mudança de logomarca frequentemente está ligada a um reposicionamento, mudança de programas, de orientação mercadológica, ou a uma vontade estratégica de modificar a imagem da organização. Todas essas decisões envolvem valores simbólicos e racionais. Por isso, deve ser um processo planejado e estratégico. As causas que levam à mudança de uma logomarca devem ser justificadas e embasadas em constatações sólidas e fortes.

É necessário mudar ou fazer evoluir a logomarca quando sua significação tornou-se banal, ou sua representação demasiado obsoleta, ou quando conota associações inoportunas (por exemplo: o raio da Empresa de Eletricidade da França, a EDF, foi abandonado em razão de uma assimilação muito forte ao perigo), ou enfim quando não reflete mais de maneira fiel a empresa e seus projetos. (HEILBRUNN, 2004, p.80-90).

A logomarca revela a filosofia da empresa, suas políticas, cultura e identidade. Por isso, uma mudança em sua estrutura é um processo complexo, que exigirá um acompanhamento detalhado das tendências do mercado de atuação, do público-alvo e de sua percepção em relação à logomarca original. Além disso, é necessário que o designer responsável pela revitalização esteja afinado com as tendências locais e mundiais, para propôr uma identidade moderna e adequada.

David Aaker (1998) apresenta sete formas para a revitalização da marca: aumentar o uso; investigar novos usos; ingressar em novos mercados; reposicionar a marca; aumentar o produto ou serviço; tornar obsoletos produtos existentes; estender a marca.

O Rei do Mate - tradicional e maior rede de produtos à base de mate do país, possui 245 lojas em 15 estados - também investiu em revitalização de marca. Com 30 anos de atuação no mercado, a empresa resolveu reposicionar-se e investir em um conceito de marca mais moderno. Com um público-alvo que varia na faixa etária entre 14 e 39 anos, a empresa apostou em uma identidade visual da marca que fosse mais *clean*, jovial e ao mesmo tempo sofisticada.

As transformações e adaptações vão desde a mudança das fachadas até a logomarca da empresa. As cores antigas eram azuis e verdes. Com a revitalização, o verde foi extinto e a coroa se tornou uma discreta marca d'água. O interior das lojas também obedece aos mesmos padrões. As lojas ficaram menos poluídas, os mobiliários foram trocados, o cardápio ganhou novo visual e lançamento de produtos e os copos de plástico estão sendo substituídos por opções em papel.

A necessidade de se adaptar logomarcas para datas comemorativas também é situação comum no gerenciamento de marcas. Muitas vezes, acrescenta-se à logomarca números indicando o tempo de atuação ou o ano de fundação da empresa. Esta estratégia poderá agregar valor ao produto ou serviço, pois simboliza experiência no ramo de atuação, pioneirismo e competência. Apenas marcas de qualidade permanecem por anos no mercado, sem ser eliminadas pela concorrência. Essa é a mensagem que acompanha as logomarcas comemorativas.

A Unimed, unidade de Juiz de Fora, atua no ramo de planos de saúde e passou a usar uma logomarca com um numeral indicando que a empresa completaria, em 2007, 35 anos. Já a U&M Mineração e Construção, com sede em Juiz de Fora, produziu uma nova logomarca para indicar que estaria completando 30 anos desde sua fundação. Neste caso, a logomarca da empresa é aplicada ao lado da comemorativa. No ano seguinte, usualmente a marca volta a ser aplicada, sem sofrer qualquer transformação.

#### 4.3 MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL: A PADRONIZAÇÃO DO USO DAS MARCAS

O manual de identidade visual de uma marca é um documento que contém os elementos gráficos, os padrões visuais de um nome, idéia, produto ou serviço. Como a aplicação incorreta de logomarcas em materiais gráficos ou eletrônicos pode comprometer a memorização e a percepção da marca, o cuidado, padronização e profissionalismo são quesitos fundamentais.

Quando se tem contato com uma marca aplicada sempre respeitando a sua identidade de cores, letras e formato, o consumidor a percebe com mais nitidez, o que permite um rápido reconhecimento e possibilidade de fazer associações instantâneas. Além

disso, seguindo as normas do manual fica fácil para a empresa realizar alterações e adaptações da sua logomarca para aplicações em diferentes matérias de divulgação. O manual funciona, dessa forma, como um guia de orientação para os gerentes de marca e demais públicos relacionados a ela.

O manual aborda ainda a correta aplicação da logomarca com a definição de cores e tamanhos, assim como os possíveis erros na sua apresentação. Por descrever cada elemento da logomarca, o manual possibilita a redução de problemas gerados pela impressão ruim ou incorreta das cores e formas da marca. Isso representa, muitas vezes, economia de dinheiro e de tempo. Alguns autores adotam o termo carta gráfica para designar o manual de identidade visual da empresa:

Em razão da necessidade de poder adaptar a logomarca a diferentes contextos de utilização, é necessário associar-lhe uma carta gráfica que tenha por principal função editar as regras de utilização e de deformação possível da logomarca e do sistema de identidade visual a ela necessariamente ligado. (HEILBRUNN, 2004, p.95).

Não há regras fixas, mas um manual de identidade visual deve conter, basicamente, as seguintes etapas: conceito e apresentação, escala cromática, aplicação em fundos coloridos, tipografia, limite de redução (papelaria, uniformes e materiais promocionais).

O conceito da logomarca ou logotipo será importante para justificar sua existência, o que possibilita um melhor reconhecimento da marca e mais comprometimento com as ações estratégicas relacionadas a ela. Quando se conhece os significados de uma logomarca, é mais fácil lidar com ela. Nesse sentido, o manual deve apresentar de maneira clara e objetiva o significado dos principais elementos que formam a logo.

Já a escala cromática oferece informações sobre o padrão de cores usado na construção da marca, o que possibilita que sua identidade visual seja respeitada em quaisquer aplicações, sendo ela em meios digitais ou impressos. Além disso, com uma escala definida, a gráfica ou fornecedor de serviços terá mais facilidade de garantir

fidelidade das características visuais no ato da impressão. As escalas, geralmente, incluem versões da logomarca colorida, monocromática, preta e branca e em tons de cinza.

Outra função do manual é informar sobre a aplicação da logo em diferentes tipos de fundos. Neste aspecto, o mais interessante é garantir que a marca tenha destaque toda vez que for aplicada. Ela deve chamar a atenção do consumidor. Por isso, não é indicada a aplicação em fundos do mesmo padrão cromático da logo e nem em estampas, listras ou degradês, para não confundir o receptor da mensagem e concentrar o foco das atenções na logomarca. Além disso, quando se utiliza muitas cores, a impressão, por exemplo, pode ficar mais cara, sem falar no risco das cores não saírem como o previsto. Isso é importante, pois, muitas vezes gasta-se muito com patrocínios de eventos para que a marca seja divulgada em cartazes de divulgação e, ao final, a marca fica descaracterizada.

A utilização da mesma fonte gráfica também padroniza a aplicação e permite reconhecimento imediato da logo. Sempre que alguém se deparar com a letra da marca, remeterá, imediatamente, à logomarca. Os textos de documentos e memorandos digitados na empresa devem sempre seguir o padrão de tipografia da marca incluídos no manual de identidade visual corporativa.

Toda logo possui um limite de redução para manter sua legibilidade, para isso é definida em milímetros ou centímetros que auxiliam na ampliação do logotipo. Alguns manuais apresentam inclusive a malha construtiva, que serve de base para aplicações. A logo é subdividida em quadrados, que devem ser seguidos como referência quando for ampliada em outras superfícies como pinturas em veículos, aplicações em estampas, pinturas em geral.

A papelaria da empresa inclui todo o material de escritório, como cartões de visitas, papéis timbrados, bloco de notas, envelope, pasta e carta, canetas e crachás. No cartão de visita são inseridos nomes e dados para contato como: telefone, site, e-mail e

endereço com as dimensões de 5 x 9 cm. Para estes dados é utilizada a fonte institucional definida no manual. Para a criação e produção destes materiais é importante definir padrões para a posição dos elementos, cores e fontes gráficas criando um bom design e, de preferência, com baixo custo de impressão.

Os uniformes são ótimos meios de comunicação da empresa com seu público externo. Transmitem a idéia de organização, integração e reforçam a marca. O atendimento também fica mais formalizado, pois permite que os públicos reconheçam e identifiquem os representantes da empresa.

Outra ferramenta visual que garante identidade e apresentação da empresa é o estabelecimento de uma assinatura para mensagens eletrônicas, que é uma imagem inserida no final da mensagem de e-mail. No geral, nesta assinatura são inseridas o logotipo e também toda forma de comunicação da empresa como telefone e endereço.

Por último, um manual de identidade de marca pode conter modelos para materiais promocionais e brindes. Ainda que a empresa não possa ou pretenda investir nestas formas de comunicação a curto prazo, eles estarão disponíveis. É importante assegurar que a posição da logo tenha destaque e valorize o nome da empresa.

## 5 O GERENCIAMENTO DE ALGUMAS MARCAS EM JUIZ DE FORA

Neste capítulo temos como objetivo exemplificar, comentar e verificar a aplicação do que foi estudado no conteúdo teórico apresentado no desenvolvimento do projeto, através da análise do gerenciamento de algumas marcas locais. Como metodologia, partimos primeiramente das referências bibliográficas, depois realizamos entrevistas em profundidade e coletamos dados na internet e em outros veículos de comunicação.

Optamos por escolher três marcas conhecidas no mercado de Juiz de Fora e que signifiquem exemplos interessantes para o gerenciamento de marcas, mas que atuam em segmentos distintos. Nosso objetivo foi trabalhar com fontes que não competissem de forma alguma. As instituições escolhidas foram: a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Padaria Maxi Pão e a loja de roupas General Cook.

No caso da UFJF, ressalta-se o fato de ser uma instituição pública e que, por isso, possui uma rotatividade freqüente em sua equipe de administração. A cada quatro anos a universidade realiza eleições para a reitoria, mudando, inclusive, a equipe de comunicação, que neste caso é responsável pela gestão de marcas. Dessa maneira, observou-se como esta transição influencia na elaboração de conceitos e na gestão da marca. Além disso, pesquisou-se como a atual gestão da UFJF lida com os conceitos de marca trabalhados pelos seus antecessores.

Já a Maxi Pão foi escolhida por ser uma marca que investe pouco em publicidade, priorizando o trabalho de relações públicas e fidelização dos consumidores. Percebe-se nesta empresa uma valorização intensa do trabalho de relações públicas, priorizando o relacionamento com clientes e a comunicação interna. Além disso, a Maxi Pão expandiu sua área de atuação, criando um café anexo à padaria. Isto possibilitou uma extensão da marca, ampliando seu mix de serviços e produtos.

Por fim, a General Cook foi analisada por se tratar de uma marca que trabalha com conceitos novos a cada estação do ano, lançando coleções com temáticas diferentes. O interesse na marca foi observar se ela cumpre sua função de identificar o produto, mesmo convivendo com mudanças e alterações em cada coleção.

Para subsidiar o nosso estudo procuramos conhecer de forma mais próxima as empresas citadas. Além de realizar entrevistas com os seus gerentes de marca, fizemos uma análise dos veículos de comunicação utilizados por elas e visitas às suas instalações. O objetivo da entrevista foi investigar qual o grau de importância que a organização confere à marca e qual a visão do entrevistado sobre o tema. Levantamos também qual são as principais ações desenvolvidas para o gerenciamento da marca.

### 5.1 UFJF: UM EXEMPLO DA GESTÃO DA MARCA NO SETOR PÚBLICO

A UFJF foi criada pela lei nº 3.858, em 1960, como Instituição de Ensino Superior de Juiz de Fora. Os primeiros estabelecimentos de ensino reconhecidos e federalizados da universidade foram a Escola de Engenharia, Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia. Depois vieram as Faculdades de Filosofia e Letras e, por último, a de Serviço Social. Mais tarde um pouco, com a reforma universitária, foram criados três Institutos Básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICBG) e o Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL), todos reunindo vários cursos, além da Faculdade de Educação, Educação Física e Comunicação. Mais recentemente, novas áreas acadêmicas foram criadas, culminando com a inauguração, em 1999, do Centro de Ciências da Saúde (CCS), onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina, totalizando três Institutos e onze faculdades. Além de outras unidades como o Colégio João XXIII, que oferece ensino fundamental e

médio, o Colégio Técnico Universitário, que oferece o ensino médio e o ensino profissionalizante, entre outras.

Para se posicionar como instituição universitária, a UFJF tem a sua missão centrada no tripé: ensino, pesquisa e extensão. A ênfase em cada uma dessas áreas é que contribuirá para que se crie o conceito da marca da universidade.

### **5.1.1 O conceito da marca UFJF**

Quase todas as instituições públicas possuem administrações temporárias, ou seja, que mudam com certa frequência. Uma prefeitura, por exemplo, pode ser administrada por equipes diferentes a cada quatro anos. O mesmo ocorre na UFJF. Servidores, funcionários e alunos elegem de quatro em quatro anos um novo reitor.<sup>2</sup>

Assim como no caso do prefeito, cada administração terá uma forma peculiar de conduzir a máquina pública e gerenciar projetos. Há inclusive o risco do novo gestor desconsiderar todo o trabalho de gestão da marca feito pela administração anterior, iniciando a construção de um novo conceito.

Na UFJF, nos anos de 1994 a 2006, houve uma continuidade em termos administrativos, iniciada pelo reitorado do professor René Mattos, que foi sucedido pela pró-reitora da sua gestão, a professora Margarida Salomão, que comandou a universidade por dois mandatos. Em 2006, foi eleito para o cargo o professor Henrique Duque de Miranda Chaves Filho. Com ele assumiu um grupo declaradamente de oposição à administração anterior.

De acordo com o atual Gerente de Projetos da UFJF, Paulo Soares, “Isso é um problema. Cada vez que muda a gestão, muda tudo. Até porque este é um conceito errado na administração pública. Não é porque foi feito pelo outro que a próxima não possa melhorar e

---

<sup>2</sup> Porém esta consulta é informal, pois quem nomeia o reitor é o Ministro da Educação, a partir de uma lista tríplice indicada pelo Conselho Superior.

aprimorar o que vinha sendo feito.” (APÊNDICE 1). Porém, segundo Soares, a atual administração da UFJF, comandada pelo professor Henrique Duque, decidiu dar continuidade ao trabalho de gerenciamento de marca que foi iniciado no reitorado anterior e ampliar o conceito.

As universidades, de um modo geral, vendem três produtos em termos de imagem. Um é a graduação, formando profissionais qualificados. A outra é a pesquisa, que resulta em descobertas e avanços consideráveis para a sociedade. E a terceira é a extensão, voltada para o trabalho de cidadania da universidade. É a universidade cidadã que participa e colabora com a sua comunidade.

Assim, cada universidade pode optar por criar um conceito que priorize um dos pilares da universidade. Por exemplo, a Universidade Federal de Viçosa e a de Campinas (Unicamp) têm uma tradição de pesquisa muito forte. Por isso, possuem um foco na divulgação de pesquisas científicas. Este conceito confere à marca mais visibilidade no meio científico e acadêmico.

Por outro lado, na UFJF, principalmente durante gestão da professora Margarida Salomão, tentou-se vender a imagem de uma universidade que forma os melhores profissionais e que fosse referência para a sociedade em termos de qualidade de ensino. Isso não quer dizer que a UFJF investisse pouco na divulgação das ações desenvolvidas em seus Centros de Pesquisa e em seus projetos voltados para a comunidade. Foi apenas uma questão de opção em relação ao seu conceito de marca. Prova disso são as campanhas publicitárias divulgadas na época com o slogan da “Universidade Pública e de Qualidade”. O reforço do caráter Público da Universidade foi um conceito muito trabalhado pela gestão da Professora Margarida. O manual do candidato ao vestibular da UFJF também continha essa mensagem. Os conceitos dos cursos, resultado de testes e avaliações realizadas pelo MEC também eram destacadas nas mensagens publicitárias.

De 1998 a 2006, período do reitorado da professora Margarida Salomão, a marca da UFJF passou por uma mudança no que diz respeito à sua valorização. Nessa época, a equipe responsável pela comunicação da universidade e pelo gerenciamento da marca desenvolveu um planejamento de comunicação com o propósito de se estabelecer um contato maior entre a marca e o público externo.

Foi uma época em que a UFJF ficou conhecida no estado e no resto do país. Foi feito um trabalho muito consistente de marketing para vender uma imagem de universidade pública e, principalmente, de qualidade. Uma universidade que fosse vista pelo público externo como uma universidade de ponta. (APÊNDICE 1).

Quando o professor Henrique Duque assumiu a reitoria, em 2006, uma nova equipe de comunicação assumiu a gerência da marca da UFJF. Nesse momento, a nova administração tinha dois caminhos a seguir: continuar gerenciando a marca como antes e, no máximo, ampliar o conceito ou mudar a identidade de marca.

A decisão veio após a realização de um workshop de comunicação, organizado pela empresa Brava, onde se discutiu os novos rumos da comunicação da universidade. O encontro foi realizado no início da gestão do Professor Henrique Duque, e contou com a presença de todo o primeiro escalão da universidade. “Após a reunião, chegou-se à conclusão de que o melhor seria não destruir o que já tinha sido conquistado, ou seja continuar no mesmo caminho. Entretanto, ampliar o foco, priorizando, agora, a divulgação da marca para o público interno. (APÊNDICE 1).

No contexto em que a universidade se encontrava, mudar o conceito e a forma de divulgar a marca seria arriscado. Além de exigir um esforço de marketing maior, os investimentos em comunicação teriam que ser mais altos. Manter o conceito anterior com apenas algumas modificações que caracterizassem a atual gestão parece ser de fato a opção mais indicada neste caso.

### **5.1.2 As ações voltadas para o público interno**

Portanto, o foco do trabalho de marca da atual reitoria é na divulgação da marca entre o público interno. Esse direcionamento da gestão de marcas, no caso da Universidade, é um desafio, pois seus públicos são diversificados, incluindo diferentes percepções e relações

com a marca. Na área de ensino, a UFJF possui 20 mestrados, 5 doutorados, 25 residências, 32 especializações e 7 MBA's. Só na graduação, a universidade possui 30 cursos, totalizando 10.822 alunos. O número de professores, incluindo efetivos, substitutos e visitantes, chega a 970. Já os servidores técnicos e administrativos totalizam um montante de 1144 pessoas. A universidade oferece ainda 6 cursos e 4 pós-graduações à distância, somando mais 2655 estudantes. O Colégio de Aplicação João XXIII tem 1615 alunos matriculados. Já o Colégio Técnico Universitário (CTU) conta com 1072, segundo informações disponibilizadas no site da Universidade.

Dessa maneira, a atual gestão da UFJF precisaria iniciar este trabalho de gerenciamento da marca internamente com uma pesquisa de avaliação da marca com este público. Seria preciso descobrir qual a percepção do público em relação a ela e suas expectativas. No entanto, de acordo com o gerente de projetos Paulo Soares, este trabalho não foi realizado. Preferiu-se investir em ações e estratégias de disseminação dos valores e identidade da UFJF. Porém, sem uma base de dados. Essa maneira de iniciar um trabalho de gerenciamento não é considerada adequada, pois se corre o risco até de falhar devido à falta de informações.

Conforme abordamos no segundo capítulo, é muito importante conhecer o público-alvo da marca. Qualquer informação a seu respeito servirá como fonte para justificar e respaldar as ações de marketing. No caso da comunicação, isso se torna ainda mais fundamental, devido à necessidade de se adaptar a linguagem ao receptor.

Considerando a intenção de ampliar a divulgação dos conceitos da marca internamente, a Diretoria de Comunicação reformulou o site da Instituição. (ANEXO 2). De acordo com Paulo Soares, antes o Portal era marcadamente voltado para o público externo, tanto em termos de notícias quanto no visual. O objetivo, ainda de acordo com ele, da atual

gestão foi criar um site que servisse de busca de informações para funcionários e alunos, mais até que para o público externo.

Neste caso, dois pontos devem ser considerados. Primeiro que a reformulação do site deveria ter sido feita com base em uma pesquisa de opinião sobre o anterior, o que não foi feito. Esta pesquisa poderia orientar, inclusive, se o veículo é o mais adequado para se comunicar com este público.

Em segundo lugar, criar uma linguagem única, com assuntos que fossem de interesse tanto de alunos, quanto de servidores e professores era uma estratégia complexa. Como comentamos no segundo capítulo deste trabalho, o mais interessante seria desenvolver uma estratégia para cada público, algo mais direcionado. Também não há nenhuma metodologia adequada para se medir a eficiência desta comunicação.

A única pesquisa para se detectar o retorno desta ferramenta é a medição do número de acessos na internet. “Para se ter uma idéia, nosso site hoje tem em média 50 mil acessos por mês. É uma marca razoável para uma universidade. O site já virou uma ferramenta nesse sentido. Temos, mais para frente, o projeto de uma revista” (APENDICE 1). Só que esta avaliação não considera o grau de satisfação do usuário e nem a classificação dos internautas por ocupação ou faixa etária, nem mesmo se fazem parte do público interno ou externo. Dados estes que são indispensáveis para orientar o trabalho de comunicação e adaptar a linguagem e assuntos disponibilizados no site.

Outra estratégia adotada foi a elaboração de um projeto de endomarketing, que deve entrar em vigor até 2010. O projeto, segundo Soares, precisou ser adiado por causa de atrasos no repasse de verbas pelo Governo Federal. “O conceito que se quer atribuir à marca com esse novo posicionamento é o da universidade pública e de qualidade, que seja motivo de orgulho não só para o público externo, mas principalmente, para o interno.” (APÊNDICE 1).

Quanto à estratégia de se criar um plano de endomarketing, consideramos mais necessário o trabalho de comunicação interna, dentro da proposta da universidade. A função do endomarketing (KUNSCH, 2003, p.155) é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente. O termo limita-se à estratégia de vender a imagem da empresa aos seus funcionários, que são vistos como aquele que serve aos clientes. Para a professora Margarida Kunsch (2003, p.155), os colaboradores se sentirão valorizados pela organização para qual trabalham se a Comunicação Interna buscar integração por meio de programas participativos e interativos. Assim, cria-se nos funcionários um maior comprometimento e, por consequência, aumenta a produtividade e a qualidade dos serviços.

Voltando para a estratégia estabelecida pela UFJF. Para Soares, a consequência imediata desse trabalho focado no público interno será a manutenção de uma marca mais forte, que ganharia a adesão de seus principais representantes, ou seja, os alunos, professores e servidores. “Se você tem orgulho de pertencer à Universidade Federal de Juiz de Fora, a sua família tem orgulho de ter você aqui dentro. E, dessa forma, a imagem da universidade é ampliada sem muitos esforços de divulgação”. (APÊNDICE 1). No entanto, não foi detectada nenhuma pesquisa formal ou projeto para avaliar se este sentimento de orgulho pretendido pela Diretoria de Comunicação em relação à comunidade acadêmica é comprovado ou não. Ou seja, em comunicação, o fato de estabelecermos uma estratégia não significa necessariamente que ela será alcançada, daí a necessidade de criar mecanismos de aferição de resultados, que nos permitem inclusive corrigir rumos, quando for o caso.

### **5.1.3 A manutenção da marca perante a concorrência**

Paulo Soares explica que a UFJF não possui concorrente direto na cidade, pois é a única universidade pública em Juiz de Fora. Porém, em termos de imagem, as instituições

particulares concorrem com a UFJF, pois disputam o interesse dos alunos que vão prestar vestibular.

Por enquanto, nós estamos concorrendo com as outras universidades federais do país. E que fica restrito a quem está fazendo vestibular. A disputa é pelos alunos que estão tentando vestibular. Por isso, faz diferença o aluno descobrir que a UFJF investe em pesquisa e é de qualidade. Assim como faz diferença para o vestibulando descobrir que aqui nós temos o melhor curso de comunicação do país, por exemplo. (APÊNDICE 1).

A principal ferramenta para quantificar e avaliar esta questão da concorrência com as demais universidades em Juiz de Fora é a soma do número de inscritos no vestibular. “Como temos uma média de 40 mil inscritos por ano, a queda desse número pode indicar alguma questão referente à administração da marca.” (APÊNDICE 1). O gerente acrescenta que este número de inscritos tem se mantido equilibrado ao longo dos anos.

Em 2009, o Colégio Técnico Universitário se tornará um Instituto Federal. Só então Juiz de Fora terá duas instituições de ensino federais. Isso representará uma concorrência maior para a UFJF, tanto em termos de imagem, quanto na busca por verba do Governo Federal.

#### **5.1.4 A administração da logomarca**

Como a atual gestão da UFJF optou apenas por ampliar o foco do gerenciamento de marca, não houve a necessidade de se alterar a marca gráfica. Atualmente, a logomarca é composta por dois triângulos, remetendo à bandeira do Estado de Minas Gerais e representando a região. A sobreposição dos triângulos transmite a impressão de uma imagem em perspectiva, ou seja, de evolução. Logo abaixo do símbolo, vem a assinatura com o nome da universidade. (ANEXO 3)

Esta logomarca foi criada na administração do Professor René Gonçalves de Matos (1994/1998). Oficialmente, a universidade possui o Brasão Institucional. “Quando esses

triângulos da logomarca foram criados, eles foram pensados para uma gestão. Esse símbolo foi criado para a gestão do Professor René. No entanto, o símbolo da universidade é um brasão.” (APÊNDICE 1).

Utilizar a logomarca e o brasão (ANEXO 4) apenas em alguns documentos oficiais e em outras peças gráficas desconsiderar um deles pode confundir a unicidade da marca e a sua padronização. Há, inclusive, segundo Soares, a intenção de se criar um manual de aplicação para o Brasão da UFJF. Conforme o que foi apresentado no quarto capítulo, o mais indicado seria que a logomarca viesse sempre associada ao brasão, de maneira a não confundir as pessoas e contribuir de maneira negativa na criação da identidade visual e representativa da Instituição. Isso faz com que a percepção e lembrança da marca possam ser prejudicadas.

Em junho de 2007, a Diretoria de Comunicação da UFJF desenvolveu o manual de aplicação da marca, disponível no site da universidade. A intenção foi normatizar e apresentar definições claras em relação ao uso da identidade visual, o que é de inegável importância na consolidação da imagem institucional. Além disso, o manual surgiu com o objetivo de transmitir ao público-alvo uma imagem coerente da UFJF, preservando sua apresentação e reprodução gráfica.

Quando nós chegamos para trabalhar nessa gestão, nossa preocupação era de criar um manual de aplicação dessa logomarca. Fizemos um manual para se padronizar o uso da logomarca. Em alguns elementos nós retomamos o uso do brasão. Não que nós quiséssemos retornar com o brasão, mas sim que as pessoas comesçassem a identificar as duas coisas de maneira diferentes. (APÊNDICE 1).

No entanto, o material não faz nenhuma referência à utilização de contorno na logomarca. Isso é importante, pois dependendo do contorno que se aplique, pode ocorrer descaracterização da logomarca.

O Manual do Calouro do ano de 2007, disponível no site da Universidade (ANEXO 5), com informações aos estudantes secundaristas que desejam ingressar na universidade, foi criado pela assessoria de comunicação com a logomarca envolvida por

elementos gráficos que a descaracterizam. Para Paulo Soares, neste caso não houve prejuízo na apresentação da marca. “Em um manual do calouro nós aplicamos essa logomarca de maneira estilizada. Isso porque a logomarca, nos conceitos atuais, não pode ser um padrão fechado. Ela pode ser utilizada de forma diferente.” Porém, a aplicação da logomarca em fundos ou ao lado de elementos que a descaracterizem não é indicado, conforme apresentado no quarto capítulo. Na bibliografia estudada para a elaboração deste trabalho, nenhum dos autores mencionou a possibilidade da logomarca ser utilizada de maneira estilizada. Principalmente, em casos de fundos que a descaracterize. No próprio Manual da UFJF (disponível em [www.ufjf.br](http://www.ufjf.br)) encontramos que: “A marca UFJF deve ser aplicada em uma área livre de interferências ou margens - é a área de respiro a fim de valorizá-la sem que algum elemento exerça competição pela atenção do leitor. O parâmetro definido é a altura da barra X sendo expressamente proibida a colocação de qualquer elemento ou corte nesta área.”. O que não foi respeitado no Manual do Calouro de 2007. (ANEXO 5).

Ainda sobre o manual, consideramos inadequada a utilização de uma marca para representar o setor de comunicação da universidade. De acordo com a teoria abordada neste trabalho, quanto menos elementos forem utilizados para simbolizar a empresa, maiores serão as chances de memorização por parte das pessoas. Neste caso, sugerimos o uso da marca com o nome do setor escrito abaixo, no lugar da assinatura. E não a criação de uma marca paralela para um setor da universidade, como é o caso da diretoria de comunicação.

Como abordamos no terceiro capítulo, outra preocupação no gerenciamento deve ser o da associação da marca com eventos e outras marcas. Se utilizada de maneira planejada e estratégica, esse recurso pode ser muito benéfico na administração da marca. Neste aspecto, Soares explica que a preocupação da universidade consiste em não estabelecer nenhum vínculo com projetos que possam contrariar os conceitos da marca, relacionados à cultura e à educação. Porém, alguns eventos que ocorrem, inclusive, fora da área da universidade, como

é o caso dos eventos organizadas por alunos para a recepção e integração de novos estudantes, onde muitas vezes não há controle do uso da imagem da universidade. Dessa maneira, a marca muitas vezes empresta o seu prestígio para eventos de pouca importância.

Nesta situação, uma saída seria que a universidade regulamentasse o uso da marca gráfica e centralizasse a produção de cartazes de divulgação dos eventos da universidade na Diretoria de Comunicação. No site há um espaço para o internauta solicitar a logomarca. Isso representa um avanço neste sentido, pois permite que o setor tenha conhecimento de quem solicita a utilização da marca.

Quanto aos eventos realizados no Campus, Soares explica que nem sempre eles estão vinculados à administração da UFJF. “Muitas pessoas questionam muitos eventos que são realizados aqui. Na maioria das vezes não são eventos nossos. Muitas vezes apenas cedemos o local. Mesmo assim temos ampliado a nossa fiscalização e impedindo que eventos que fujam aos propósitos da universidade aconteçam aqui”. Para o ano que vem, ainda segundo o gerente, existe um projeto para a criação de um edital de eventos. Dessa maneira, qualquer comemoração realizada na universidade e que envolva um público quantitativamente grande deverá estar inscrito neste edital e contemplar todos os requisitos propostos.

## 5.2 MAXI PÃO: UM CONCEITO INOVADOR NO SEGMENTO DE PADARIAS

A Padaria Maxi Pão surge como uma proposta diferente. Há 19 anos, o empresário Fausto Zaiden Motta voltava de um congresso sobre o Segmento de Padarias, em Natal (RN), cujo tema foi “As padarias dos anos 90”. No encontro discutiu-se muito sobre o formato das padarias que até então existiam e propuseram a criação de estabelecimentos mais modernos, tanto em termos arquitetônicos quanto de mix de produtos.

Após um estudo de marca, feito por uma empresa de consultoria em Juiz de Fora, a PH Comunicação, o empresário decidiu reformular uma padaria que já existia, a Independência, e criar uma nova marca. A intenção era criar um estabelecimento que “[...] apresentasse uma nova concepção de padaria, a padaria boutique. Contratamos arquitetos, empresa de marketing para tomar conta da introdução dessa nova marca.” (APÊNDICE 2).

As ações de marketing para a introdução dessa nova marca também foram coordenadas pela PH Comunicação. O nome e a logomarca (ANEXO 6) surgiam com um conceito moderno e inovador, visto que as padarias até então possuíam nomes de ruas, bairros ou de santos. As cores quentes utilizadas na logomarca e o desenho de um pão também significavam avanços na área de design. Como o foco era na apresentação de uma nova concepção de padaria, a agência optou por investir em peças publicitárias que trabalhasse a curiosidade das pessoas. “Tivemos outdoor na cidade para divulgarmos a nova marca. O slogan era ‘Em breve...o pãozinho que vai virar mania’. Depois veio uma outra campanha que era ‘O pãozinho que virou mania’, quando a marca já havia sido lançada. “Era uma coisa totalmente inovadora.” (APÊNDICE 2).

Para apresentar a logomarca ao público, a empresa investiu na confecção de uniformes personalizados e em materiais de escritório, como cartões de vistas e papéis para impressão de documentos. As embalagens e os letreiros da padaria também vinham com a logomarca impressa. Dessa forma, as pessoas teriam contato com a marca gráfica, o que permitiria que ela fosse identificada e memorizada pelos consumidores.

Para atrair a atenção dos consumidores e da imprensa, Fausto trouxe a Juiz de Fora um chefe de cozinha francês para o lançamento de uma linha complementar de novos produtos, todos com receitas típicas da França. A estratégia fez tanto sucesso que, em outras oportunidades, a Maxi Pão recebeu cozinheiros e mestres para ministrar cursos e apresentar palestras, tanto para o público interno quanto para o externo.

### 5.2.1 Um trabalho focado na fidelização do consumidor

O maior investimento em publicidade feito pela Maxi Pão foi na época de introdução da marca no mercado. Atualmente, não há uma preocupação com a comunicação de massa. Com uma visão moderna de administração da marca e focado em estratégias, o empresário Fausto chegou à conclusão de que o melhor seria então investir em um trabalho de relações públicas, para manter um contato constante com seus clientes e público interno. “Nós temos um trabalho interno intenso. Permanentemente, a gente realiza campanhas internas, voltadas tanto para clientes quanto para funcionários. Seja através da introdução de novos produtos, novo layout, novos serviços”. (APÊNDICE 2)

O objetivo, neste caso, é trabalhar a fidelidade dos clientes já existentes, evitando a procura direta por novos consumidores. “Se nós fizermos um trabalho bem feito naturalmente ele cresce. As pessoas vão trazendo novos amigos, novos clientes vão surgindo. Mesmo este não sendo o nosso principal objetivo. Não compensa aumentar o número de consumidores se eu não puder atendê-los com individualidade e personalidade”. Esse é um ponto de destaque na administração desta marca, pois evidencia uma estratégia de posicionamento da empresa.

Ainda sobre o relacionamento com o cliente, a Maxi Pão criou um cartão fidelidade em que o cliente acumula pontos e no final ganha um dos buffets do Maxi Café, à sua escolha. “A gente tem vários índices que a gente acompanha, no dia a dia do nosso negócio. Por exemplo, o índice per capita, índice do número de clientes, e vamos acompanhando o crescimento, quais as ações que a gente pode fazer.” (APÊNDICE 2).

No entanto, consideramos essencial para o direcionamento correto e seguro das ações de marketing a aplicação de pesquisas formais com os consumidores. No caso da Maxi Pão, já houve uma caixa de sugestões para reclamações de clientes. No entanto, a ferramenta não se mostrou eficiente, pois não apresentava um *feedback* dos questionamentos dos

consumidores. Atualmente, de acordo com Fausto, este controle da satisfação dos clientes se resume ao contato dos funcionários com os consumidores.

### 5.2.2 Maxi Café: um caso de extensão da marca

Anos mais tarde, a empresa decidiu investir em uma extensão de marca. Com um espaço pequeno dentro da padaria para que os clientes pudessem fazer lanches, surgiu a necessidade de se ampliar a área da padaria. O primeiro passo foi a contratação da agência de publicidade Iso4 Comunicação para criar uma logomarca. (ANEXO 7). O dilema inicial era se a empresa manteria a mesma marca gráfica da padaria ou se investiria em um novo layout.

De acordo com o publicitário e proprietário da Iso4 Comunicação, Sergio Bara, houve a necessidade de se criar um símbolo diferente do da padaria, pois esta decisão estava mais próxima do que o cliente objetivava a longo prazo.

Depois de muitos estudos chegamos à conclusão de que o melhor era criar uma marca que tivesse vida própria. Não tinha necessidade de se criar uma família de marca ali, pois a ligação com a Maxi Pão seria imediata. Como era um desejo do Fausto ter franquias, a marca poderia se desprender mais facilmente. São linhas diferentes de produtos. (APÊNDICE 4).

A idéia era criar um ambiente que fosse uma extensão do trabalho e do escritório, atraindo empresários e executivos da cidade. Para isso, foi instalado o sistema *wireless*, o que possibilita o acesso à internet sem fio. Além disso, o espaço possui mesas amplas que permitem a realização de reuniões empresariais e disponibiliza jornais e revistas de grande circulação no país. Outra estratégia que tem o objetivo de reforçar o lado cultural do local foi o convite, a cada dois meses, para que artistas da cidade exponham suas obras de arte no espaço.

Além disso, com um trabalho sólido, voltado para o relacionamento entre a marca e o consumidor, enfraquece as ações da concorrência, pois cria um público fiel. Em Juiz de Fora, a Maxi Pão foi pioneira nesse modelo de padaria. Portanto, a intenção da administração

é antever o que os consumidores buscam e oferecer aos seus clientes antes da concorrência. “Como fui criando diferenciais, hoje eu posso dizer que tenho concorrentes em diversos segmentos, como restaurantes, lanchonetes, padarias, mas nenhum concorrente direto.”. (APÊNDICE 2).

### **5.2.3 A aplicação da logomarca**

Sobre a aplicação da logomarca Maxi Pão e Maxi Café não há um manual de aplicação da marca, o que pode comprometer sua aplicação e caracterização. Na época em que foi criada a logomarca Maxi Pão, houve uma pesquisa qualitativa, porém informal. Apenas com a opinião de alguns amigos do proprietário da Padaria. Dessa maneira, a escolha da representação gráfica da empresa não se baseou em dados concretos e não levantados por uma empresa qualificada para isto.

Com o passar dos anos, a marca Maxi Pão foi revitalizada. Entretanto, as alterações na logomarca foram sutis, se reservando apenas ao arredondamento das letras do nome e ao traçado mais forte, além da adoção de um módulo envolvendo a logomarca. A escala de cores não mudou, apenas passou-se a adotar tons mais fortes, o que confere ao símbolo mais percepção.

No entanto, também desta vez, não foi criado um manual de aplicação da marca para a Maxi Pão, o que pode resultar em utilizações sem padronização, com risco de descaracterização da logomarca, como já enfatizamos anteriormente. Mesmo assim, de acordo com Motta (APÊNDICE 2), há uma grande preocupação com a questão da aplicação da marca. “Nós preocupamos muito com a padronização das embalagens e locais onde a marca é impressa. Eu comprei recentemente uma impressora mais potente para poder imprimir com melhor qualidade as etiquetas dos produtos.”

Essa preocupação, porém, se limita a embalagens da padaria (ANEXO 8), pois no letreiro que fica na parte exterior da loja ainda encontra-se a logomarca antiga, ou seja, sem as alterações de layout (ANEXO 9). Isso faz com que o cliente tenha dificuldades em memorizá-la, pois é apresentada de maneiras distintas, sem que seja criado um padrão.

O que se percebe na administração da marca Maxi Pão é um trabalho de marketing mais operacional e pouco estratégico. A empresa se preocupa com a modernização de suas ações e de sua representação gráfica. No entanto, não foi feito um planejamento que incluísse as alterações na logomarca e a reformulação de todas as suas aplicações.

### 5.3 GENERAL COOK: O GERENCIAMENTO DA MARCA NO SEGMENTO DE MODA

Em 1981, o empresário Manoel Fernando Rezende, que já atuava na área de moda, decide criar uma marca de roupas própria. Na época, o mercado era dominado pelas multimarcas, ou seja, lojas que revendiam roupas de várias fábricas e marcas. Por isso, o momento era propício para investir no lançamento de uma marca diferenciada. Foi o que fez Rezende ao decidir lançar a General Cook, em Juiz de Fora. Inicialmente, ele se preocupou em criar um nome que remetesse a um conceito. Era o início do projeto de criação de identidade da marca. Sem a realização de uma pesquisa de mercado ou de opinião, o empresário decidiu-se pelo nome General Cook em referência ao capitão inglês James Cook, um europeu aventureiro e desbravador. A identidade deste capitão foi o ponto de partida para se criar um conceito que transmitisse senso de aventura e entusiasmo, liberdade e evolução aos seus clientes.

Para o lançamento da marca, o empresário investiu em propaganda de massa. “Nos três primeiros anos, tudo que se tinha de verba revertia em anúncios, publicidade e

catálogos.” (APÊNDICE 3). Por meio dos catálogos, a marca recém lançada apresentava as roupas e os conceitos que trazia ao mercado.

De acordo com Rezende (APÊNDICE 3), “todo o nosso trabalho objetiva criar no cliente a idéia de que ele está usando algo que é exclusivo, que poucas pessoas têm acesso”. Por isso, com o passar dos anos, a marca preferiu abandonar a propaganda de massa e investir no relacionamento com o consumidor. “Isso gera nele um aumento da auto-estima e ele passa a ter prazer em usar a marca.” (APÊNDICE 3). Mesmo investindo na fidelização do cliente, a General Cook não realiza pesquisa de satisfação. Ou seja, não possui informações e dados que caracterizem seus clientes.

Outra opção para trabalhar o conceito da marca é não realizar promoções de vendas, com exceção para as roupas de coleções passadas. De acordo com o gerente, a estratégia atrairia clientes novos que não necessariamente voltariam para comprar mais. No entanto, principalmente no segmento de moda, a promoção de vendas representa uma ótima estratégia para que o cliente conheça o produto. Como já dito no terceiro capítulo, muitos clientes que não têm acesso à marca podem ser atraídos por esta estratégia.

### **5.3.1 O desafio de aliar a marca às transformações da moda**

A cada estação do ano, a marca renova seus produtos e lança uma coleção diferente. Por isso, surge a necessidade de se criar uma campanha para divulgar essa ação. Este projeto sempre é feito com, no mínimo, oito meses de antecedência e se preocupa em apresentar um conceito novo. “Já tivemos uma coleção que remetia à questão da água. Depois a da Mata Atlântica. E agora estamos apostando no torfe, que é um esporte de corrida de cavalo”. (APÊNDICE 3).

Para a escolha dos temas, os proprietários da marca sempre buscam referências no exterior e em tendências que deram certo no Brasil. Porém, sempre que a concorrência começa a lançar temáticas parecidas, a General Cook passa a investir em outro tema. A opção pelo turfe, por exemplo, veio pela característica elitista do esporte, além de remeter à elegância e glamour. Além disso, a marca deixa de lado temas relacionados à natureza e que já são recorrentes em outras marcas de moda. “Dessa forma, você cria uma identidade própria da sua marca. Um diferencial que com o tempo acaba conquistando os clientes. É um desafio. Assim, a gente acaba não seguindo os mesmos passos da concorrência.” (APÊNDICE 3).

Consideramos que a mudança de conceitos a cada estação é uma estratégia de marketing de moda que agrega valor e diferencia a marca. No entanto, essas transformações podem prejudicar a solidificação de uma identidade forte. Analisando o site e o catálogo da última coleção, que enfatizou a preservação da Mata Atlântica, observamos que houve a criação de uma logomarca nova para representar a campanha. A logomarca da campanha citada acima possui a mesma fonte tipográfica da oficial. Porém, a criação de logomarcas diferentes para as coleções podem prejudicar a associação dos consumidores, que passarão a encarar a marca da coleção como algo diferente da General Cook. Por se tratar de uma marca do segmento de moda, é natural que as pessoas se preocupem em associar o que estão vestindo à etiqueta que acompanha a roupa. Para dificultar ainda mais a questão da padronização, a marca não possui manual de aplicação.

Baseados na pesquisa que realizamos para este trabalho, acreditamos que o mais indicado seria que a General Cook reforçasse o conceito da coleção investindo na caracterização de modelos e catálogos. Sempre utilizando elementos gráficos que remetam ao tema proposto pela campanha.

No caso da General Cook, além dessa estratégia de divulgação e caracterização da campanha, adota-se uma submarca, sendo que o mais correto seria a preservação das

características da marca, sem confundir o consumidor com a apresentação de outra marca diferente da original.

Ao visitarmos o site da marca, nos deparamos com a submarca da campanha em destaque na página da internet. (ANEXOS 11 E 12). Além disso, o layout do site também sofre alterações a cada nova campanha, o que, como abordamos no quarto capítulo, prejudica a formação da identidade visual da marca.

Sobre a escolha dos modelos que irão representar a coleção, o principal critério é o de adequação aos estereótipos típicos do tema da campanha:

Por exemplo, no primeiro catálogo os tricôs eram mais rústicos e isso remetia a um ambiente mais seco, com vegetação semi-árida. Neste caso, o modelo Gustavo Lucas foi escolhido para simbolizar a coleção. Tanto é que o Gustavo passou a ser a cara da General Cook. Ele passou a representar a marca até fora dos catálogos. Só que nesse caso não tinha problema, pois ele é um rapaz que tem uma índole muito boa. (APÊNDICE 3).

Em 2006, foi feita uma coleção sobre cidades, cujo nome era City. Esta exigia modelos que lembrassem o ambiente urbano, ou seja, garotos mais claros e que tivessem um andar menos grosseiro, para o caso dos desfiles. Já na campanha sobre a Mata Atlântica, investiu-se em pessoas mais musculosas, que remetessem a uma vida saudável.

### **5.3.2 Brand: um caso de extensão da marca**

Com a abertura de outra loja, no Independência Shopping, a marca foi estendida e passou a atuar em um ramo da moda mais sofisticado. Por isso, passou a vender ternos com a grife General Cook. Para isso, criou-se uma assinatura abaixo da logomarca com o nome Brand (ANEXO 10). “É uma linha mais chique. Criamos então a marca Brand junto com a marca General Cook. É como se fosse uma submarca. Temos ternos e algumas camisas pólo. É só pra dar uma diferenciada mesmo”.

Considerando o que foi estudado no terceiro capítulo, quando falamos de extensão de linha, consideramos uma atitude menos arriscada, pois não houve descaracterização da logomarca e era necessário criar algo que diferenciasse uma linha da outra. Afinal de contas, era um outro produto daquela marca, que precisa carregar consigo a identidade da marca, mas deve também possuir características que o diferencie dos outros produtos. Dessa maneira, sempre que se fala da extensão de marca, a General Cook apresenta a marca oficial, sem nenhum elemento descaracterizador, com a assinatura Brand abaixo.

Para o futuro, há um projeto de expansão da marca para o Rio de Janeiro. Inicialmente a marca terá um showroom na capital fluminense. Mais tarde, poderá abrir franquias na cidade. “Já temos algumas roupas na Globo. Muitos figurinistas da Globo nos pedem roupas para novelas. Por ser um pólo que dita a moda do restante do país, teremos mais chances de obter sucesso nessa expansão”. (APÊNDICE 3). Segundo Rezende, para este projeto a maneira de se conceituar a marca e a logomarca gráfica não sofreriam alterações.

## 6 CONCLUSÃO

Criar marcas comerciais com o objetivo de se diferenciar dos concorrentes e obter vantagem competitiva não é uma prática recente. Desde a antiguidade, as marcas servem para classificar e identificar produtos, serviços, pessoas e lugares. Com o passar dos anos, elas foram conquistando cada vez mais espaço no mercado até se tornarem essenciais para a sobrevivência de qualquer produto ou serviço que deseje obter sucesso e ser lembrado pelos consumidores.

Muitas marcas conseguiram conquistar muito mais que a preferência das pessoas, conquistaram também sua lealdade, devido à criação e à manutenção de um vínculo emocional com o público. Há muitos produtos de qualidade, função e preços semelhantes no comércio. Por isso, as marcas são importantes por agregar a estes produtos características simbólicas e identificadoras.

Hoje, o que mais conta são os atributos intangíveis, que compreendem aspectos simbólicos e de significado. Ou seja, as marcas, principalmente as de sucesso, trazem consigo valores agregados, que as diferenciam umas das outras. Essa constatação amplia o leque de responsabilidade dos profissionais de administração, comunicação e marketing, além de publicitários.

Dessa maneira, um produto de sucesso requer uma marca forte. E quando a combinação ainda inclui a inovação, as chances de boas vendas são ainda maiores. Há casos de marcas que acabaram, inclusive, se tornando sinônimos de produtos, como é o caso da Maisena, do Xérox, entre outras. No entanto, essa capacidade de colocar produtos genuinamente novos no mercado é um desafio cada vez maior.

Nesse contexto, este trabalho procurou aprofundar a discussão sobre as marcas e seu gerenciamento de forma correta, buscando apresentar possibilidades de obter sucesso no

mercado e ser lembrado pelo consumidor. Esse, portanto, foi o foco principal dessa monografia, ao se propor uma abordagem que vai desde a história da marca até a sua aplicação e administração localmente. Podemos concluir, sem a menor sombra de dúvida, que os empresários precisam estar atentos à importância do uso e da aplicação adequada das marcas para conseguirem produzir apelos emocionais nas mentes dos consumidores e, dessa forma, obter sucesso em vendas.

Em Juiz de Fora, cidade sobre a qual voltamos mais a nossa atenção, observamos, com frequência, um descaso na aplicação de logomarcas em peças gráficas, além da falta de preocupação com a imagem da marca, muitas vezes empregada em estratégias que prejudicam o fortalecimento de sua identidade e personalidade. Ainda que o foco não fosse elaborar uma análise profunda das marcas do município, escolhemos três marcas de sucesso e que são lembradas pelos consumidores. Por isso, a Universidade Federal de Juiz de Fora, a Padaria Maxi Pão e General Cook serviram como exemplos para comentarmos o que foi apresentado na parte inicial deste trabalho, sendo que toda a nossa análise foi respaldada pela bibliografia composta por autores e estudiosos de destaque da área.

O estudo se restringiu ao período e contextos em que a marca se encontra no momento da análise. Ainda que o histórico da marca seja de fundamental importância para a sua compreensão, o foco principal foi na administração atual. Com a finalidade de atingir esse objetivo, entrevistamos os responsáveis pelo gerenciamento de cada uma das marcas. A intenção era descobrir qual a visão de cada um sobre o assunto e as principais ações de marketing e comunicação, além do investimento em publicidade.

As três marcas não têm a publicidade como prioridade. O foco delas está na fidelização dos clientes. No caso da UFJF, as ações são voltadas para se trabalhar a marca entre o público interno, sendo alunos, professores e servidores.

Outra característica comum às três marcas analisadas foi a consciência de que a marca precisa se modernizar e acompanhar novas tendências. Porém, percebe-se uma falta de planejamento para isto. A Maxi Pão trabalhou a revitalização de sua logomarca arredondando mais as letras e colocando o mascote da padaria dentro de um círculo, como módulo. Consideramos a medida importante para renovar a imagem da empresa e remeter à evolução, principalmente por vivermos em uma época de intensa e rápida transformação do mercado. No entanto, não havia um planejamento para mudar todas as peças gráficas com a logomarca antiga. Dessa maneira, em algumas impressões da padaria vemos a marca nova, mas em outras, como o letreiro externo à loja, encontramos a antiga.

Já a UFJF e a General Cook investem em ações de marketing com foco na relação com clientes. No entanto, não possuem nenhuma pesquisa formal de avaliação das ações desenvolvidas e a expectativa dos clientes. Nenhuma das três marcas utiliza ferramentas de avaliação da satisfação dos públicos com os quais a marca se comunica.

Portanto, concluímos que falta às três marcas estudadas um investimento não só em ações, mas especialmente em planejamento. Isso prejudica o gerenciamento da marca como um trabalho unificado, podendo, em alguns casos, comprometer o conceito e a identidade da marca.

No caso específico da aplicação da logomarca, é necessário estabelecer regras que permitam uma apresentação adequada e que sintetize os valores da empresa. Ela deve funcionar como um emblema que representa e une públicos de interesse e, portanto, deve ter um repertório único. Das marcas analisadas, encontramos problemas de apresentação e aplicação em peças gráficas.

Outro ponto que precisa ser ressaltado é a equipe responsável pela gestão da marca. Na UFJF há uma diretoria de comunicação, com profissionais da área responsáveis pela comunicação da marca. Já na General Cook a marca é gerenciada pelo proprietário, que

conta com a contribuição de um design para a criação de peças gráficas e de catálogos. Na Maxi Pão, a equipe possui profissionais de administração. A UFJF, de acordo com a demanda de divulgação de projetos e do vestibular, contrata agências de publicidade. A Maxi Pão já trabalhou com empresas de comunicação, mas, atualmente, não a administração da marca fica restrita à gerência da Padaria, sem conta fixa em agências. A General Cook também não possui agência contratada para trabalhar a comunicação da marca. Até porque as marcas analisadas não possuem a propaganda como fator primordial da gerência de marcas.

Por fim, todos os três entrevistados reconhecem a necessidade de se possuir uma marca com conceito e identidades sólidas. Só que este conceito precisa estar formalizado e, de preferência, constar em um manual da marca. A UFJF possui manual de aplicação da marca, mas ele não contém explicações sobre a identidade da marca. Ao lermos o manual, não encontramos menção ao conceito da marca, o que é de fundamental importância como documentação.

Longe de ser uma prática simples, gerenciar marcas é um trabalho que exige profissionalismo e planejamento. Por isso, investir em pesquisas que apoiem e orientem ações de marketing é um investimento imprescindível para o gestor de marcas.

A análise das marcas citadas e a experiência pessoal ao longo dos anos trabalhando na área de comunicação empresarial nos permitem identificar a necessidade de se gerenciar marcas com mais planejamento. Se encontramos erros e problemas na administração de três marcas fortes, consideramos que a administração das marcas é ainda mais complexa em outras empresas. Por isso, nossa proposta é a de criação de um manual de administração de marcas para gestores, que se encontra anexo a este trabalho.

O manual é construído de acordo com os conhecimentos obtidos neste trabalho. Dessa maneira, seu objetivo é servir como fonte de dicas sobre o gerenciamento de marcas.

Como uma das questões levantadas por esta monografia é a importância de se manter um projeto contínuo de administração da marca, não só apenas na sua criação, a publicação serve também para que publicitários e donos de agências de comunicação possam distribuí-los aos seus clientes como forma de conscientizá-los sobre o tema. Por isso, adotamos uma linguagem simples e de fácil acesso, sem jargões. O manual se encontra no ANEXO 1 deste trabalho.

## 7. REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2002.

AAKER, David A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. Tradução Andre Andrade. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2000.

BIEL, Alexander I. Explorando a magia da marca. In: JONES, John Philip, (Org). **A Publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004. p. 189 – 209.

CHEVALIER, MAZZALOVO; Michel e Gérald; trad. Roberto Galman – 1º ed. **Pro-Logo**. São Paulo. Futura, 2002.

DOMINGUES, Douglas Gabriel. **Marcas e expressões de propaganda**. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1984.

HEILBRUNN, Benoît. **A Logomarca**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

KNAPP, Duane E. **Brandmindset: fixando a marca**. Trad. De Eliane Möller: Rio de Janeiro: Escórcio, 2002

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo. Futura, 1999.

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

LANNON, Judie. As marcas e seus símbolos. In: JONES, John Philip, (Org). **A Publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004. p. 59 – 73.

MARCONDES, Pyr. **Uma História da Propaganda Brasileira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing**: princípios da comunicação mercadológica. Campinas: Papirus, 2001.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 (6º reimpressão)

\_\_\_\_\_. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1996

SLATER, Jan S. Marcas novas: índice de sucesso e critérios para o sucesso. In: JONES, John Philip, (Org). **A Publicidade na construção de grandes marcas**. São Paulo: Nobel, 2004. p. 179 – 188.

WEILBACHER, William M. **Marketing de marcas**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ZANONE, Luiz Cláudio. **Marketing da Comunicação**. São Paulo: Futura, 2002

#### **Revistas:**

**Manual de Aplicação da Marca UFJF**. Disponível em:  
<<http://www.ufjf.br>>. Acesso em: 7 novembro 2008

**MERCADO e Estratégias**. Disponível em:  
<<http://idgnow.uol.com.br/mercado/2008/04/22/google-e-marca-mais-poderosa-do-mundo-pelo-terceiro-ano-consecutivo/>>. Acesso em: 23 maio 2008.

**Revista Dinheiro**, edição de 16/06/08

#### **Sites:**

<[www.generalcook.com.br](http://www.generalcook.com.br)>. Acesso em: 5 setembro 2008

<[www.ufjf.br](http://www.ufjf.br)>. Acesso em: 8 setembro 2008

## **8. APÊNDICES**

### **8.1 APÊNDICE 1**

Entrevista com Paulo Soares<sup>3</sup> realizada na Diretoria de Comunicação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, no dia 16 de outubro de 2008.

#### **Eduardo: Com quais públicos a UFJF se comunica?**

**Paulo:** Bem, a UFJF sofreu uma mudança nessa concepção de valorização da marca no início da gestão da professora Margarida. Quando ela começou, houve uma mudança de comportamento e de pensamento com essa questão de composição de valorização da marca. Na época eles começaram a criar muitos elementos que fizessem com que a marca conversasse com o público externo. Foi uma época em que a UFJF ficou conhecida no estado e no resto do país. Foi feito um trabalho muito consistente de marketing para vender uma imagem de ser uma universidade de qualidade. Uma universidade que fosse vista pelo público externo como uma universidade de ponta. Esse processo não é algo novo e nem foi criado aqui. No Brasil, algumas universidades como a USP e Unicamp fazem muito isso. A UFMG faz menos, mas a universidade do Rio Grande do Sul faz muito isso. Já a Universidade de Viçosa vende mais produto do que marca.

#### **Eduardo: O que você chama de produto?**

**Paulo:** Por exemplo, Viçosa tem uma gama de pesquisa muito forte. A universidade vende dois produtos: a graduação e a pesquisa. A parte dos projetos de extensão é uma parte social, mas que não se encaixa dentro do processo de responsabilidade social como um processo de venda, como as empresas usam. É uma contrapartida da universidade, mas forte em relação àquilo que ela pode oferecer à comunidade. Já a pesquisa é um processo de venda, pois ela

---

<sup>3</sup> Paulo Soares é coordenador de projetos e eventos da Universidade Federal de Juiz de Fora.

gera um produto, seja ele um livro ou uma empresa. Dentro de Viçosa a Nestlé tem projetos de pesquisa. A USP também investe muito nesse sentido. Com isso, essas universidades criaram uma marca de tecnologia e pesquisa muito forte. Tanto é que quando você pergunta a qualquer pessoa qual a melhor universidade do país, já se pensa em USP e Unicamp. Isso porque a marca dela está associada aos produtos que ela desenvolve e vende. Já a UFJF tem trilhado outro caminho. Na UFJF, durante gestão da Margarida, tentou-se vender a imagem de uma universidade que forma os melhores profissionais. Houve uma intensa preocupação em divulgar os conceitos dos cursos. Apesar de termos muita pesquisa, com relevância, isso não é vendido como produto. Isso é uma opção da Margarida, de se vender imagem, marketing. Ela conseguiu conquistar a comunidade. Juiz de Fora começou a enxergar a universidade como um elemento de progresso. Como um elo de criação de progresso. A partir disso, começou-se a ter um desdobramento em âmbito federal. A marca foi mais divulgada e era amplamente divulgada na mídia. Quando nós assumimos, na gestão do professor Henrique Duque, a idéia não era destruir isso que já tinha sido conquistado. Muito pelo contrário, era manter essa marca viva, ou seja, fazer a manutenção dessa marca, mas desenvolver processos de comunicação interna muito maior. Divulgar a UFJF internamente. Pra você ter uma idéia, nosso site hoje tem em média 50 mil acessos por mês. É uma marca razoável para uma universidade. O site já virou uma ferramenta nesse sentido. Temos o projeto de uma revista. Com isso a gente vem trabalhando a marca internamente. A idéia é criar nas pessoas o orgulho de pertencer à UFJF.

**Eduardo: Qual a consequência desse trabalho a longo prazo?**

**Paulo:** A consequência disso é que a manutenção da marca fica mais forte. Depois a disseminação da marca fica mais fácil. Se você tem orgulho de pertencer à Universidade Federal de Juiz de Fora, a sua família tem orgulho de ter você aqui dentro. Aí você começa a

entender que a universidade é um processo muito maior do que simplesmente uma universidade. Tem outra coisa. Nós precisamos entender que, apesar dos colégios particulares não fazerem frente com a UFJF, são marcas que estão disputando com a nossa marca. A nossa é soberana. E não é soberana porque ela é melhor só, ela é soberana porque é uma marca de uma universidade pública e de qualidade. Não estamos disputando com nenhuma universidade. No ano que vem o CTU se torna instituto federal, ou seja, a região vai ter um Efet. Aí sim nós vamos ter um concorrente em Juiz de Fora. Por enquanto, nós estamos concorrendo com as outras universidades federais do país. E que fica restrito a quem está fazendo vestibular. A disputa é pelos alunos que estão tentando vestibular. Por isso, faz diferença o aluno descobrir que a UFJF investe em pesquisa. Assim como faz diferença para o vestibulando descobrir que aqui nós temos o melhor curso de comunicação do país.

**Eduardo: E quais as principais ações que vêm sendo feitas para se comunicar a marca internamente?**

**Paulo:** A principal ação foi criar um site que servisse de busca de informações para funcionários e alunos, mais até que para o público externo. Tem um projeto de endomarketing que deve entrar em vigor em 2010, que trabalhará melhor essa questão de endomarketing. Por ser um serviço público, nossos projetos ficam à mercê dos investimentos do Governo Federal. O capital é meio volátil. Nós tínhamos um projeto de implantação de materiais gráficos mais eficiente para a universidade, só que o Governo Federal dividiu o orçamento e isso modificou o nosso planejamento. Marketing não é uma prioridade para o Governo Federal. A gente fez um workshop com o primeiro e segundo escalão da universidade para a gente definir o planejamento de comunicação para a UFJF. Esse workshop foi organizado pela empresa Brava para a gente definir qual seria a nossa linha de ação e a missão da nossa equipe no que diz respeito à comunicação.

**Eduardo: Cada gestão vai lidar de maneira peculiar com a questão do gerenciamento de marca?**

**Paulo:** Isso é um problema. Cada vez que muda a gestão, muda tudo. Até porque este é um conceito errado na administração pública. Não é porque foi feito pelo outro que a próxima administração não possa melhorar e aprimorar o que vinha sendo feito. Aqui nós não fizemos isso. A gente continua fazendo a manutenção da marca externa, mas o nosso foco é o público interno. A gente não mudou o foco, simplesmente ampliamos o foco. Cada gestão pode até tentar colocar a sua marca na gestão, mas não há como destruir o que vinha sendo feito anteriormente.

**Eduardo: Como vocês avaliam a percepção da marca pelos públicos interno e externo?**

**Paulo:** O primeiro ponto é a análise do número de inscritos no vestibular. Como temos uma média de 40 mil inscritos por ano, a queda desse número pode indicar alguma questão referente à administração da marca. Outra análise pode ser a do resultado da pesquisa Top of Mind de Juiz de Fora, quando fomos a marca mais lembrada entre as universidades de Juiz de Fora. Somos a terceira melhor universidade do país. Temos cursos que são os melhores do país. Assim, nossa marca está consolidada externamente. Por isso, a nossa preocupação está em criar no público interno uma vontade de ser universidade. De gostar de ser universidade. Esse é o desafio que nós assumimos nessa atual gestão.

**Eduardo: Como você disse, houve uma ampliação do foco na administração da marca UFJF. E no que diz respeito à logomarca da universidade, houve ou há algum projeto para modificá-la?**

**Paulo:** Existem dois símbolos na universidade. Quando esses triângulos foram criados, eles foram pensados para uma gestão. Esse símbolo foi criado para a gestão do Renê. No entanto, o símbolo da universidade é um brasão. Essa é a logomarca da universidade. Quando nós chegamos para trabalhar nessa gestão, nossa preocupação era de criar um manual de aplicação dessa logomarca. Fizemos um manual para se padronizar o uso da logomarca. Em alguns elementos nós já retornamos com o uso do brasão. Não que nós quiséssemos retornar com o brasão, mas sim que as pessoas começassem a identificar as duas coisas de maneira diferente. A idéia era mostrar para as pessoas que existia o símbolo e a logomarca da UFJF. Nesse manual que fizemos, a única alteração na logomarca anterior era o modo de aplicá-la. Essa logomarca é muito boa para aplicação em mídia impressa. Já na TV ela exige uma outra forma de aplicação, com o nome em duas linhas, por exemplo. Fizemos aplicações diferentes para web, impresso e TV. Já trabalhamos também com essa logomarca de forma estilizada. Em um manual do vestibulando nós aplicamos essa logomarca de maneira estilizada. Isso porque a logomarca nos conceitos atuais ela não pode ser um padrão fechado. Ela pode ser utilizada de forma diferente. A Nike trabalha muito assim. Você pode usar ela em outros posicionamentos. Isso não atrapalha porque a logomarca já é conhecida pelas pessoas. Mas mesmo assim nós tentamos não sair muito desse padrão. Em 2010, a universidade completa 50 anos. Já imaginou se cada gestão fizesse uma logomarca diferente. A única coisa que fizemos nessa gestão foi resgatar o brasão. Em alguns documentos temos que usar obrigatoriamente o brasão.

**Eduardo:** Qual a preocupação de vocês ao associarem a marca UFJF a algum outro evento ou outra marca?

**Paulo:** A nossa preocupação é sempre não estar associado a um projeto que vá denegrir a marca de alguma forma. Muitas pessoas questionam muitos eventos que são realizados aqui na UFJF. Na maioria das vezes não são eventos nossos. Muitas vezes apenas cedemos o local. Por isso, nós estamos fiscalizando muito criteriosamente os eventos realizados aqui. Hoje a gente controla muito o que é feito aqui dentro. Para o ano que vem existe o projeto de criarmos um edital para eventos. O nosso maior problema são as festas que acontecem e envolvem a nossa marca, sem a gente nem ter noção do que será o evento. Quando a gente toma conhecimento disso, a gente manda tirar a marca da UFJF.

## 8.2 APÊNDICE 2

Entrevista com Fausto Zaiden Motta <sup>4</sup>realizada nas dependências da Padaria Maxi Pão, em Juiz de Fora, no dia 13 de outubro de 2008.

**Eduardo: Como surgiu a marca Maxi Pão?**

**Fausto:** A empresa existe há 21 anos, mas a marca Maxi Pão tem 19 anos. Anteriormente à Maxi Pão existia uma outra padaria que se chamava Padaria Independência. Aí veio todo um estudo de mudança de layout, composição da marca. A gente contratou uma empresa para criar a marca, fizemos uma pesquisa de mercado, aí criamos a logomarca com aquele bonequinho.

**Eduardo: Por que surgiu a idéia de mudar a marca da Padaria Independência para Maxi Pão?**

**Fausto:** Em 88 eu participei de um congresso, cujo tema era padaria dos anos 90. E nesse congresso, que foi realizado em Natal (RN), foi apresentada uma nova concepção de padaria, a padaria boutique. E chegando de lá eu já comecei a iniciar o processo. Contratamos arquitetos, empresa de marketing para tomar conta da introdução dessa nova marca. A PH Produções foi contratada para mudar tudo da antiga marca.

**Eduardo: Como foi a introdução dessa nova marca no mercado?**

**Fausto:** Colocamos outdoor na cidade para divulgarmos. O outdoor era assim: Em breve...o pãozinho que vai virar mania. Depois veio uma outra campanha que era o pãozinho que virou mania. Era uma coisa totalmente inovadora. Nós trouxemos desde produtos novos, veio um francês aqui para lançar os novos produtos e uma linha complementar, como a delicadessa e empório. Tudo era personalizado, o layout da marca, o uniforme dos funcionários e até os

---

<sup>4</sup> Fausto é graduado em administração de empresas e proprietário da Padaria Maxi Pão.

seus sapatos. A idéia era criar um ambiente para você não entrar dentro de uma padaria, mas sim dentro de uma boutique. E hoje as pessoas já vêem isso mais naturalmente. Só que na época foi um choque.

**Eduardo: A idéia de se criar uma padaria nesses moldes tem alguma relação com a localização?**

Não, acredito que não. Independente da localização, nós criamos o público que hoje compra na Maxi Pão.

**Eduardo: E como foram as mudanças ao longo da história da Maxi Pão?**

**Fausto:** A gente vem acompanhando o mercado, sempre trazendo novidades. A logomarca passou por mudanças. E há cinco anos introduzimos o Maxi Café, que veio em função de uma demanda. Dentro da própria Maxi Pão nós tínhamos um espaço para lanchonete e em função dessa demanda nós desenvolvemos o Maxi Café. A idéia era criar um ambiente que fosse uma extensão do trabalho, da casa. Para isso, nós criamos essa cultura instalando lá o wireless, um espaço apropriado para a realização de reunião com possibilidade de acesso à internet sem fio. Disponibilizamos lá todos os jornais e revistas de grande circulação. De vez em quando nós fazemos exposições de artistas locais. Isso tem um efeito legal, pois cria um ambiente diferenciado.

**Eduardo: A imagem percebida pelos consumidores é a imagem pretendida por você?**

**Fausto:** Eu acho que é uma troca. Existe uma sinergia entre o cliente e a Maxi Pão. Agora, por exemplo, a gente tá fazendo uma pequena ampliação no nosso espaço na Maxi Pão exatamente em função dessa troca. A gente começa a perceber que o cliente começa a procurar certos produtos, certos serviços. E percebendo isso a gente vai e implementa. Eu

acho que sucesso está aí, nesse convívio, nessa relação. Nunca tive essa preocupação de será que não vai dar certo. Igual eu te falei, a maxi café veio a partir de uma demanda. gente não suportava mais, a lanchonete era pequenininha. Em função dessa demanda, naturalmente, nasceu o Maxi Café.

**Eduardo: Quem administra a marca Maxi Pão e Maxi Café?**

**Fausto:** Sou eu mesmo.

**Eduardo: E qual a sua formação acadêmica?**

**Fausto:** Sou administrador de empresas.

**Eduardo: A Maxi Pão investe em propaganda ou promoção de vendas?**

**Fausto:** Nós temos um trabalho interno intenso. Permanentemente a gente tá fazendo umas campanhas internas. Seja através da introdução de novos produtos, novo layout, novos serviços. Agora, o marketing melhor que eu vejo é o boca a boca. E surte um efeito muito grande porque nós somos uma única unidade. Então se nós fizermos um trabalho bem feito naturalmente ele cresce. As pessoas vão trazendo novos amigos, novos clientes vão surgindo.

**Eduardo: Você faz algum tipo de pesquisa para acompanhar a concorrência?**

**Fausto:** Já fiz há um tempo atrás. Hoje eu acho que a melhor análise é você estar reciclando. Na verdade, eu não considero que eu tenho concorrentes diretos. Como fui criando diferenciais, hoje eu posso dizer que tenho concorrentes em diversos segmentos, como restaurantes, lanchonetes, padarias, mas nenhum concorrente direto. Mas nenhum trabalho formal de acompanhamento da concorrência.

**Eduardo: Como você se relaciona com o seu cliente?**

**Fausto:** Nós criamos recentemente um cartão fidelidade, o que deu um efeito muito bom. Com o acúmulo de pontos as pessoas podem ganhar um dos nossos buffets, seja no café da manhã, chá da tarde ou almoço. Como é uma relação muito próxima, no dia a dia, a padaria tem essa característica, pois o cliente costuma vir à padaria duas ou três vezes ao dia. A gente tem vários índices que a gente acompanha, no dia a dia do nosso negócio. Por exemplo, o índice per capita, índice do número de clientes e vamos acompanhando o crescimento, quais as ações que a gente pode fazer.

**Eduardo: O cliente da Maxi Pão é um cliente fiel?**

**Fausto:** Sim

**Eduardo: Quais são seus planos de expansão da marca Maxi Pão?**

**Fausto:** Eu criei agora uma gestora de franquias. Para o ano que vem eu tenho projeto de expansão de franquias. Mas ainda não é nada certo.

**Eduardo: Como foi a construção da logomarca da Maxi Pão?**

**Fausto:** Quando veio a necessidade de se criar uma marca diferente da Padaria Independência, nossa idéia era criar algo totalmente diferente do que havia no mercado. As padarias que existiam ou tinham o nome do bairro ou o nome da rua. Algumas tinham o nome de santos. Por isso, a gente buscou alguma coisa que tirasse um pouco a idéia daquela padaria tradicional. Fizemos um estudo da marca. Fizemos pesquisa qualitativa com três marcas diferentes e escolhemos a do pãozinho. Depois disso, ela passou por processos de revitalização, mas permaneceu com as características iniciais. Essa revitalização é apenas de

formato das letras, modernizando as cores. Essas alterações não significam mudanças na logomarca e sim revitalizações. Como tem pouco tempo que mexemos na logo, alguns letreiros internos e externos ainda não têm essa logomarca revitalizada.

**Eduardo: Como é trabalhada a identidade visual da Maxi Pão?**

**Fausto:** Nós preocupamos muito com a padronização das embalagens e locais onde a marca é impressa. Eu comprei recentemente uma impressora mais potente para poder imprimir com melhor qualidade as etiquetas dos produtos.

**Eduardo: Como foi a criação da marca Maxi Café?**

**Fausto:** Essa logomarca foi criada pela agência Iso4. Foi muito legal e eu fiquei muito feliz com o resultado final. Para escolha tanto dessa quanto da Maxi Pão utilizamos apenas uma consulta com alguns amigos. Mas deu certo.

**Eduardo: Quais os critérios para definição de patrocínios?**

**Fausto:** A gente se preocupa muito em associar a marca Maxi Pão com eventos relacionados à cultura. Até por isso que nós expusemos artistas no interior da Maxi Café.

### 8.3 APÊNDICE 3

Entrevista com Manoel Rezende <sup>5</sup>realizada nas dependências da Loja General Cook, em Juiz de Fora, no dia 17 de outubro de 2008.

**Eduardo: Como foi o lançamento da marca?**

**Manoel:** Em 1981, eu tinha lojas de multimarcas, mexia diretamente com moda, mas não tinha uma marca própria. Então, eu senti a necessidade de criar uma marca própria porque eu já tinha uma experiência relacionada a moda e eu percebia que o mercado das multimarcas era atendido por representantes. Antes do lançamento da marca, foi realizada uma intensa pesquisa e altos investimentos em propaganda. Nos três primeiros anos, tudo que se tinha de verba revertia em anúncios, publicidade e catálogos. Os catálogos eram utilizados para transmitir os conceitos da marca, por meio de fotos e modelos. Tudo que a pessoa que trabalha com moda deseja é fazer com que o seu cliente sinta prazer em vestir a sua marca. Por isso, a gente tenta trabalhar muito com o que o consumidor gosta de usar. Fora isso, nós trabalhamos muito para que a marca não fique banalizada. Dessa forma, cria-se no cliente a idéia de que ele está usando algo que é exclusivo, que poucas pessoas têm acesso. Isso gera nele um aumento da auto-estima e ele passa a ter prazer em usar a marca. Além disso, tentamos colocar no mercado sempre algo novo e moderno. Assim, as pessoas começam a se sentir modernas e atualizadas usando as roupas da minha marca. Outra coisa que eu tento oferecer em termos de simbólico é o estilo de vida, liberdade. Apesar de eu não gostar de rótulos.

---

<sup>5</sup> Manoel é empresário e proprietário da marca General Cook.

**Eduardo: Como são estruturadas as coleções ao longo do ano?**

**Manoel:** Cada coleção da marca apresenta um conceito diferente. Tivemos uma coleção que remetia à questão da água. Já fizemos uma que era da mata atlântica. Essa agora será sobre turfe, que é corrida de cavalo. A escolha dos temas das coleções são baseadas em tendências do mercado internacional e na inovação. A próxima coleção, por exemplo, terá o Turfe como temática principal. A escolha deve-se ao fato de ser um esporte que reúne muitas pessoas elegantes. Na década de 50, esse esporte foi muito difundido. Atualmente, a marca deixou de lado questões como natureza e deixamos de lado um pouco essa questão de trabalhar com conceitos da natureza porque todo mundo começou a trabalhar com isso também. Por isso agora estamos tentando ir para outro caminho. É, sem dúvida, uma mudança traumática. O cara está acostumado com um conceito e pode até ir buscar isso no seu concorrente. Sempre que a gente faz uma mudança radical assim nós percebemos que há uma queda nas vendas. Mas, por outro lado, você cria uma identidade própria da sua marca. Um diferencial que com o tempo acaba conquistando os clientes. É um desafio. Assim, a gente acaba fugindo dos caras que estão te seguindo.

**Eduardo: Como você acompanha a concorrência?**

**Manoel:** Para eu ter esse diferencial dos que estão me seguindo, eu tenho que fazer as coisas antes dos meus concorrentes. Seis a oito meses antes de lançar uma campanha a gente já tem que estar produzindo. Esse trabalho exige muita coragem e inovação. As pessoas pensam que a nossa marca é inovadora e que está sempre evoluindo. Por isso, nós não ficamos olhando muito o que a concorrência está fazendo. Preferimos antecipar as tendências.

**Eduardo: Como ocorre a escolha dos modelos que vão representar a marca General Cook?**

**Manoel:** No primeiro catálogo, por exemplo, os tricôs eram mais rústicos. Remetia a um ambiente mais seco, com vegetação seca. Ali nós preocupamos em colocar o modelo Gustavo Lucas, que tinha uma aparência mais voltada para este conceito. Tanto é que o Gustavo passou a ser a cara da General Cook. Ele passou a representar a marca até fora dos catálogos. Só que nesse caso não tinha problema, pois ele é um rapaz que tem uma índole muito boa. Depois pegamos meninos que tinham mais a ver com um estilo mais voltado para o conceito da natureza. Meninos mais fortes, que remetessem a uma vida saudável. Em 2006, eu fiz uma coleção sobre cidade, ela chamava city. Essa exigia uns meninos mais relacionados ao urbano. Garotos mais claros, que tivessem um andar menos grosseiro. Cada coleção exige um tipo diferente de modelo.

**Eduardo: Como você trabalha com a questão da aplicação da logomarca General Cook nas diferentes coleções?**

**Manoel:** Desde que lançamos a marca ela nunca mais mudou. Sempre teve aquele formato das letras. Em alguns casos a estrela não entra. Mas a letra sempre foi desse jeito. Entretanto, cada coleção a gente tem que trabalhar elementos gráficos nos catálogos e nos encartes para ficar mais característico. Mas a etiqueta sempre tem aquele mesmo escrito da marca. As variações ficam por conta dos elementos, dos modelos e das fotos. A loja também acaba refletindo essas variações da coleção. O visual da loja é alterado. Faço mudanças e reformas para que a loja fique com a cara da coleção. Na época da coleção sobre natureza nós decoramos a loja inteira com material reciclado.

**Eduardo:** Agora eu queria que você me falasse sobre essa marca Brand, que é uma extensão da General Cook?

**Manoel:** A primeira marca que fizemos foi a General Cook. Depois viemos com outra que era a outdoor. Só que estávamos ficando rotulados com essa coisa de aventura. Como a concorrência acabou acompanhando isso, nós achamos melhor não investir nisso. Com a abertura da loja no Independência Shopping, nós queríamos criar um produto mais chique. Por isso, começamos a colocar a marca em ternos. É uma linha mais chique. Criamos então a marca Brand junto com a marca General Cook. É como se fosse uma sub marca. Temos ternos e algumas camisas pólo. É só pra dar uma diferenciada mesmo.

**Eduardo:** Você trabalha com alguma agência de publicidade?

**Manoel:** Não. Meu foco não é a comunicação de massa. Tenho muito medo de banalizar a marca. Por isso, prefiro resevar um pouco meu público. Tenho só um designer que trabalha comigo. Por isso até que investimos muito pouco em promoção de vendas. Só fazemos isso quando temos que vender algumas peças que sobram de uma coleção. Mas isso não é uma prática comum, não. Envio material pela internet para meus clientes, produzo os catálogos e só isso mesmo.

**Eduardo:** O cliente de moda em Juiz de Fora é fiel?

**Manoel:** Eu acho que sim. É um mercado restrito. Estou até com um projeto de expandir a marca para o Rio de Janeiro. A gente até já trabalha com algumas multimarcas lá. Temos propostas de várias cidades do país querendo abrir franquias. Mas até agora não investimos nisso. A idéia nossa é abrir um showroom no Rio. Eu acho que lá dita moda pro resto do país. Já temos algumas roupas na Globo. Muitos figurinistas da Rede Globo nos pedem roupa para novelas. Por isso tenho que buscar mercados fora mesmo.

**Eduardo: Como você faz para acompanhar as tendências e oferecer ao consumidor o que ele realmente quer?**

**Manoel:** De uns anos pra cá, a internet ficou muito popularizada. Isso facilita muito a nossa pesquisa. Antes nós tínhamos que viajar pra fora do país, visitando feiras e indo a desfiles de moda. Hoje em dia se faz tudo isso pela internet. Sem sair de casa. Outra coisa é o feeling. Tem coisas que são exclusivamente nossas, porque nós apostamos que pode dar certo. Isso faz com que criemos coisas que não estão no mercado e que são a cara da loja.

**Eduardo: Qual a sua preocupação ao associar a marca a eventos?**

**Manoel:** Bem, vamos falar primeiro no Fashion Days. Eu devo muito a este evento, pois ele aconteceu num momento em que eu precisava divulgar mais a minha marca. Como ele reúne muitas pessoas que conhecem e entendem de moda, a repercussão é muito positiva. É até por isso que eu participei de todas as edições. O resultado sempre é muito positivo, mais em retorno de marca do que em aumento de vendas. Dessa forma, eu só coloco a minha marca ao lado de eventos que sejam saudáveis para a marca. Tem que ter uma relação, um conteúdo.

#### 8.4 APÊNDICE 4

Entrevista com Sergio Gattás Bara <sup>6</sup>realizada em Juiz de Fora, no dia 4 de novembro de 2008.

**Eduardo: Quando a agência recebe a proposta de criar uma marca, qual é o ponto de partida e o de chegada de vocês?**

**Sergio:** A primeira coisa é ver em qual mercado a marca está inserida. A partir daí você tem que ter todo um trabalho de pesquisa para ver dentro do segmento da empresa o que é feito. Ainda que você queira fazer algo que seja completamente diferente, você tem que saber de onde está partindo. Então, tem que estar agregado a uma pesquisa de mercado, para saber se a tendência é querer uma marca nova. Só que no nosso mercado é muito difícil conseguir uma pesquisa de mercado, pois as pessoas não investem muito nisso. É preciso saber se a tendência é por uma marca nova, ou seja, diferente do que é feito no segmento. Há a necessidade também de se fazer toda uma pesquisa dos valores e cultura da empresa. Isso significa a definição da conceituação da marca. Entrou desse conceito traçado, qual a melhor linha a seguir. Decidir quais elementos representarão o segmento da empresa. Saber da empresa onde ela quer chegar, as cores que ela gosta, se há adequação das cores que ela gosta com o segmento da empresa. Depois se inicia um brainstorming para decidir qual a melhor tipologia para a marca. A simplicidade da marca tem que ser a maior possível e ao mesmo tempo marcante.

---

<sup>6</sup> Sergio é jornalista e proprietário da agência de publicidade Iso4 Comunicação, em Juiz de Fora.

**Eduardo: Como ocorre a aprovação da marca pelo cliente?**

**Sergio:** O ideal é apresentar só uma opção de marca. Por mais que você trabalhe vários conceitos, você deve chegar à conclusão de um só. Mas há também a alternativa de mostrar diferentes conceitos para que o cliente possa comparar. É uma decisão muito importante. O ideal em todos os casos é deixar o cliente bem seguro. Tem um caso sobre essa escolha de marca que aconteceu há um tempo na Iso4 e é bem interessante. Eu apresentei três propostas para o cliente, mas eu gostava muito de uma. Só que ainda não era o que o cliente queria. Só sei que no final a gente deve ter oferecido uns 18 modelos de marcas para o cliente. Na época não era comum imprimir em A3, mas já era possível imprimir ploter em vinil. Então, eu pedi para uma gráfica imprimir a logomarca grande e fui na sala do cliente pedir para colar no armário dele. Pedi para deixar a marca colada lá, pois a marca boa é igual música. A música boa você nunca gosta de cara, é preciso acostumar com ela. A marca de verdade ela tem que ficar pra sempre. E para você perceber se a marca é boa, você tem que ir se acostumando com ela. Então eu coloquei a marca impressa no armário do escritório do cliente para ele ir se acostumando com a marca. Depois de uma semana ele me ligou e disse que era essa marca mesmo. E era a marca que eu queria desde o início. Era a marca da Esdeva e ela existe até hoje.

**Eduardo: Você acha que o trabalho da agência termina com a apresentação da marca ao cliente?**

**Sergio:** Não. O trabalho da agência começa aí. Só que nesse caso há um problema cultural. As pessoas vêem a contratação de uma agência para executar o trabalho de branding como um luxo. Aí é um problema não só de Juiz de Fora, mas da região, que as pessoas não têm esses conceitos da administração de marca aflorados. Você tem que colocar a comunicação nas planilhas de custo. Se a agência de propaganda fosse ruim, as grandes marcas não teriam

agência. Eu até acho que algumas empresas se preocupam com a questão da comunicação, mas ainda falta uma preocupação maior com a questão do branding, do zelo pela marca. Porque branding não é só divulgação da marca. Aí que entra o nosso papel. A gente reclama que não existe essa cultura de valorização do branding, mas o que nós enquanto agências estão fazendo para mostrar essa importância. Existe outro problema. Algumas empresas trocam de agência como se troca de roupa. E isso não existe em hipótese alguma. Isso mostra como a gente ainda tem que avançar na interação agência cliente. A partir do momento que você escolhe uma agência, é uma atitude muito séria. Um erro de posicionamento da marca pode afetar a empresa por muitos anos. Ela pode perder uns cinco anos de desenvolvimento. A comunicação precisa estar muito integrada e muito certa, e se a agência for mal escolhida o trabalho já não começa bem.

**Eduardo: Na sua opinião, qual é o momento de se modificar ou revitalizar uma marca?**

**Sergio:** Esse é um assunto polêmico. Eu acho que a revitalização deve ser feita quando a marca esteja muito bem. Normalmente, as pessoas revitalizam a marca quando a empresa não está bem. É uma outra opção. Mas desde que aquela mudança de marca reflita necessariamente uma mudança de conceito, uma mudança de posicionamento. Porque a marca vai representar a empresa, mas se a empresa não representar a marca, não adiante. Não adianta pensar que uma mudança no design da marca vai resolver os problemas da empresa. A gente sabe que mudança de cultura no mundo corporativo é muito lento e muito difícil. Então, eu acho que se a empresa realmente está mudando e entrou em uma outra etapa, vale a pena mudar o visual da marca. Eu particularmente prefiro que a marca não seja revitalizada no momento de turbulência.

## **9. ANEXOS**

Anexo 1: Manual para Gestores de Marcas

## Anexo 2

### Abertura do site da UFJF

The screenshot displays the official website of the Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). At the top, there is a yellow header with the 'Ministério da Educação' logo and a search bar. Below this, the UFJF logo and name are prominently featured. The main content area is divided into several sections:

- Left Navigation Menu:** Includes links for 'UFJF', 'Memória', 'A Cidade', 'Dados Estatísticos', 'Apresentação', 'ORGANIZAÇÃO', 'SERVIÇOS', and 'LEGISLAÇÃO'. Under 'ORGANIZAÇÃO', there are sub-links for 'Colegiados Superiores', 'Reitoria', 'Pró-Reitorias', 'Unidades Acadêmicas', and 'Órgãos Suplementares'. Under 'SERVIÇOS', there are links for 'HU', 'Editora', 'CGCO', 'Família', 'Restaurante (RU)', 'Cuidador', 'Empresas', and 'Meio'. Under 'LEGISLAÇÃO', there is a link for 'Plano de Carreira'.
- Central News Section:** Titled 'Diretoria de Comunicação', it features three news items:
  - Mestrado em Imunologia e em Genética e Biotecnologia está com inscrições abertas:** A selection process including specific knowledge tests and English proficiency interviews.
  - Seminário discute os novos desafios do Ensino Superior público:** An event promoted by the Pró-Reitoria de Graduação, held at the Pró-Reitorias.
  - Comissão define data de inscrição para Seleção do Mestrado Profissionalizante em Leite:** A partnership involving UFJF, Embrapa, and Epamig/ILCT.
- Right Side Navigation:** A vertical menu of blue buttons for 'apoio estudantil', 'relações internacionais', 'educação a distância', 'pesquisa', 'graduação', 'pós-graduação', 'extensão', 'cultura', 'links', and 'estágios'.
- Additional Content:** A banner for the '1º Seminário de Reestruturação e de Inovações Pedagógicas no Ensino da Graduação' with registration dates from November 25 to 27. Below it, a photo of the university's main building is shown.

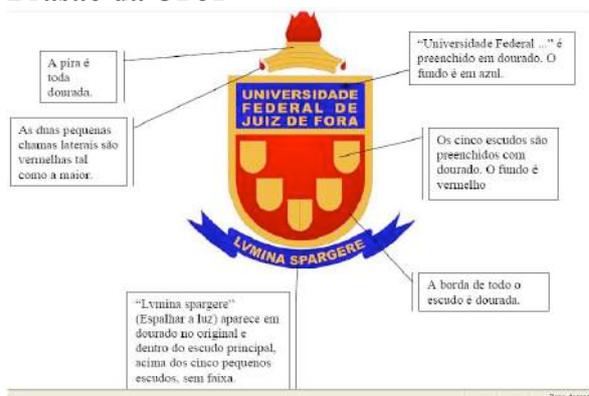
## Anexo 3

### Logomarca da UFJF e da Diretoria de Comunicação



## Anexo 4

### Brasão da UFJF



## Anexo 5

### Manual do Calouro 2007



## Anexo 6

### Logomarca da Maxi Pão



## Anexo 7

### Logomarca da Maxi Café



## Anexo 8

### Embalagens da Maxi Pão com a nova logomarca e a antiga



## Anexo 9

### Placa externa da Maxi Pão com logomarca antiga



## Anexo 10

### Logomarca da General Cook



## Anexo 11

### Abertura site General Cook com logomarca da campanha em destaque



## Anexo 12

### Site da Campanha de inverno 2008 sobre a Mata Atlântica, da General Cook

Endereço <http://www.generalcook.com.br/>

CONCEITO  
COLEÇÃO  
DESFILE  
MARCA  
LOJAS  
CONTATO

MATA  
ATLÂNTICA

BRAND

ATLANTIC  
FOREST  
GENERAL COOK

A GENERAL COOK TIROU DA MATA ATLÂNTICA AS BASES  
PARA A SUA COLEÇÃO INVERNO.  
ELEMENTOS ORGÂNICOS, COMO AS BROMÉLIAS,  
PLANTAS DA FLORESTA, PASSAROS E ÁRVORES  
ESTÃO PRESENTES E COMPÕEM AS ESTAMPAS DA COLEÇÃO.  
A IDEIA DE COLOCAR A MATA ATLÂNTICA COMO TEMA  
PRINCIPAL DA COLEÇÃO INVERNO  
SURTIU PELA SUA IMPORTÂNCIA, SENDO UM DOS BIOMAS  
MAIS RICOS EM BIODIVERSIDADE DO MUNDO E TAMBÉM O  
SEGUNDO MAIS AMEAÇADO DE EXTINÇÃO. 70% DA POPULAÇÃO  
BRASILEIRA MORA EM SEU DOMÍNIO. POR ISSO, VIVER NA  
MATA ATLÂNTICA É UM GRANDE PRIVILÉGIO, MAS TAMBÉM  
UMA GRANDE RESPONSABILIDADE.