



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Engenharia



CREATIVE UNIVERSITY
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**O poder do *branding*:
Processo evolutivo da empresa TROFAL
e criação da marca LEGÍTIMO SHOES**

Sílvia Raquel Figueiredo Pereira

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Branding e Design de Moda
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Fernando Jorge Matias Sanches Oliveira

Covilhã e Lisboa, Outubro de 2016

“É preciso que eu suporte duas ou três larvas se quiser conhecer as borboletas.”

(O Príncipezinho, 1959)

Dedicatória

Às que mais amo: à minha mãe e à minha irmã.

A todos os que duvidam que são capazes.

Agradecimentos

Este projeto significa o final de uma etapa, mas o início de outra. Não seria possível sem certas pessoas, que agradeço por de alguma forma, terem feito parte do meu percurso.

À minha mãe e irmã. Pelo amor, pelos valores, amizade e apoio incondicional. São a razão do que sou hoje.

Ao Rodrigo. Pela paciência, pela compreensão, pelo apoio, por ter cuidado de mim e por ter acreditado até ao fim que este projeto seria possível. Por ser o melhor exemplo a seguir.

À Nathasha. Por fazer jus à palavra amizade, companheirismo e dedicação. Por nunca me deixar desistir e estar sempre lá quando eu precisei.

À Vanda. Pela força, pelo encorajamento e por acreditar sempre em mim.

A todos os meus amigos. São as pessoas mais certas que entraram na minha vida e, os melhores que poderia pedir.

Ao Professor Fernando. Pela inspiração, amizade e motivação nos tempos mais difíceis.

À Trofal. Ao Sr. Luís e à filha, Filipa. Pela disponibilidade e por me ajudarem a tornar este projeto possível.

À UBI e ao IADE, por terem feito parte do meu crescimento académico e, por me prepararem para ser uma boa profissional.

À Dra. Sara. Pela calma e tranquilidade que me transmitiu.

À Benetton. Por ter sido a minha primeira casa, acreditar em mim e no meu trabalho.

Resumo

Este projeto é uma resposta à necessidade da TROFAL criar uma marca que possa direccionar o seu calçado de qualidade superior.

Com o mercado consumidor cada vez mais exigente e, com a pressão das marcas e empresas de moda concorrentes, a TROFAL deve assegurar que está na liderança da indústria de calçado. Para garantir a veracidade desse fator, é necessário que a empresa se mantenha atual, com a criação de uma marca onde o foco é calçado clássico masculino.

Foi desenvolvida uma identidade corporativa, *branding*, estratégias e design, para satisfazer e responder às exigências do mercado e da concorrência que é cada vez mais e mais forte, e para a implementação deste projeto, devem ser aplicados os conceitos estudados que foram obtidos através de uma metodologia não intervencionista - revisão e casos de estudo - e intervencionista com a parte prática de projeto.

Palavras-chave

TROFAL, marca, *branding*, LEGÍTIMO, calçado, moda.

Abstract

This project answers to the need of TROFAL to create a brand to which they can direct their superior quality shoes.

As the consumer market gets ever more demanding and with competition getting tougher in the fashion industry, TROFAL has to assure that it is leading the shoe industry in Portugal. In order to reach this challenging goal, the company, by creating a new brand focused on male classic shoes, assures that it is a possible one.

In order to face the ever more demanding market and fearful competition, a corporate identity, branding, strategies and design were developed. To assure the implementation of the Project, the concepts verified with the case study should be applied through both a non interventionist - literature review and case studies - and an interventionist - practical part of the Project - method.

Keywords

TROFAL, brand, branding, LEGÍTIMO, classic shoes, fashion.

Índice

Capítulo 1	1
1.1 Introdução.....	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Gerais	2
1.2.2. Específicos.....	2
1.3. Problema	2
1.4. Metodologia	3
Capítulo 2	5
2.1. Enquadramento teórico	5
2.2. Marca.....	5
2.2.1. Valor da marca.....	7
2.2.2. Arquitetura da marca	8
2.2.3. Posicionamento	11
2.2.4. Comunicação da marca	12
2.3. <i>Branding</i>	13
2.3.1. Conceitos de <i>branding</i>	14
2.3.2. Benefícios do <i>branding</i>	15
2.3.3. DNA e <i>Brand DNA Process</i>	16
2.3.5. Sistemas e elementos visuais	21
Capítulo 3	27
3.1. Estudos de caso.....	27
3.1.1. GRENDENE	27
3.1.2. VNC	30
3.1.3. INDITEX.....	33
Capítulo 4	37
Capítulo 5 - Projeto	39
5.1. TROFAL	39
5.1.1. História da marca.....	39
5.1.2. Arquitetura da TROFAL	40
5.1.3. Criação e produção.....	41
5.1.4. Produto.....	43
5.2. Processo de <i>branding</i>	43
5.2.1. História e conceito da LEGÍTIMO SHOES	43
5.2.1. <i>Target</i>	44
5.2.3. Posicionamento e segmento	44
5.2.4. <i>Brand DNA Process</i>	48
5.2.4.1. Análise SWOT	48
5.2.4.2. SWOT dinâmica.....	50
5.2.4.3. Creative Brand.....	52

5.2.4.3.1. Brainstorming - Mapa semântico	52
5.2.4.3.2. Painel semântico	53
5.2.4.3.3. Missão, visão e valores	54
5.2. Naming	54
5.2.7. Estratégia	55
5.2.7.1. Produto	55
5.2.7.2. Serviço	58
5.3. Identidade Visual.....	59
5.3.1. Elementos básicos	59
5.3.1.1. Nome e selo	59
5.3.1.2. Tipografia	59
5.3.1.3. Cor.....	60
5.3.2. Elementos complementares	60
5.3.2.1. Imagética	60
5.3.2.2. Forma e movimento	61
5.3.3. Diagrama.....	61
5.3.4. Normas básicas da LEGÍTIMO SHOES	62
5.3.4.1. Versões da marca	62
5.3.4.2. Construção da marca	62
5.3.4.3. Dimensões	64
5.3.4.4. Cores e negativos	65
Conclusão.....	67
Bibliografia.....	69
Anexos.....	73

Lista de Figuras

Figura 1 - <i>Corporate, or monolithic - the single business identity</i>	8
Figura 2 - Figura ilustrativa FedEx. Retirado de WHEELER (2009, p. 22).....	9
Figura 3 - <i>Endorsed - the multiple business identity</i>	9
Figura 4 - <i>Branded - the brand-based identity</i>	9
Figura 5 - Figura Ilustrativa. <i>DIAGEO</i>	10
Figura 6 - Evolução da marca SHELL ao longo dos anos.....	10
Figura 7 - Cruzamento de <i>taglines</i>	11
Figura 8 - Esquema de comunicação da marca.	12
Figura 9 - Esquema representativo. <i>The four vectors through which brand emerges</i>	16
Figura 10 - Diferenciação de componentes. <i>Logotype, symbol, tagline</i>	17
Figura 11 - Diagrama <i>Customer Experience</i>	17
Figura 12 - Processo de evolução da APPLE.	18
Figura 13 - Diagrama representativo. Sistema de Identidades Visuais.	23
Figura 14 - Diagrama representativo dos elementos de identidade adaptado de Mono.....	24
Figura 15 - Modelo Linear final para a representação genérica, do processo de Construção de um Sistema de Identidade Visual - versão sintetizada.	25
Figura 16 - Modelo Linear final para a representação de um Sistema de Identidade Visual. ...	26
Figura 17 - Arquitetura da marca GRENDENE baseada no modelo de OLINS.....	28
Figura 18 - Campanha Outono/Inverno 2016 da marca MELISSA.....	29
Figura 19 - Arquitetura do grupo VNC baseada no modelo de OLINS.	30
Figura 20 - Campanha Outono/Inverno 2017 da VILANOVA ACCESSORIES.....	32
Figura 21 - Campanha Outono/Inverno 2017 da VILANOVA ACCESSORIES.....	32
Figura 22 - Arquitetura do grupo INDITEX baseada no modelo de OLINS (2008).	33
Figura 23 - Campanha Outono/Inverno 2017 da ZARA.	35
Figura 24 - Campanha Outono/Inverno 2017 da ZARA.	35
Figura 25 - Esquema da arquitetura da estrutura anterior da empresa.	40
Figura 26 - Esquema da arquitetura da estrutura atual da empresa baseado no modelo de OLINS (2008).....	41
Figura 27 - Análise SWOT - Forças.....	48
Figura 28 - Análise SWOT - Fraquezas.	48
Figura 29 - Análise SWOT - Oportunidades.....	49
Figura 30 - Análise SWOT - Ameaças.....	49
Figura 31 - SWOT dinâmica.....	50
Figura 32 - SWOT dinâmica.....	50
Figura 33 - SWOT dinâmica.....	51

Figura 34 - SWOT dinâmica.....	51
Figura 35 - <i>Brainstorming</i>	52
Figura 36 - Painel semântico.....	53
Figura 37 - Proposta de <i>re-design</i>	56
Figura 38 - Proposta de <i>re-design</i>	56
Figura 39 - Proposta de <i>re-design</i>	57
Figura 40 - Proposta de <i>re-design</i>	57
Figura 41 - Proposta de <i>website</i>	58
Figura 42 - Proposta de <i>website</i> , redes sociais e <i>newsletter</i>	58
Figura 43 - Logótipo da marca composto por tipografia e selo.....	59
Figura 44 - Tipografia da marca.	60
Figura 45 - Cores do logótipo.	60
Figura 46 - Diagrama da marca.	61
Figura 47 - Identidades da marca LEGÍTIMO SHOES.	62
Figura 48 - Construção da identidade visual da marca LEGÍTIMO SHOES.....	63
Figura 49 - Dimensões do logótipo da marca.	64
Figura 50 - Dimensões mínimas do logótipo da marca.	64
Figura 51 - Cores da marca.....	65
Figura 52 - Negativos da marca.	65

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis de posicionamento.....	44
Tabela 2 - Esquema de variáveis da marca.....	46
Tabela 3 - Metodologia e desenvolvimento do <i>namig</i>	54

Lista de Acrónimos

INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
VNC	Vila Nova Carneiro

Capítulo 1

1.1 Introdução

Há 15 anos atrás, poucas eram as empresas da indústria do calçado que investiam no *branding*. Este setor tem tradição histórica no norte do País, mas desde cedo se dedicou à exportação, muitas vezes, fabricando calçado para marcas de renome a nível Internacional. Hoje em dia e cada vez mais, o setor de calçado apresenta melhores resultados de exportação, *marketing* e *branding*. As empresas tentam adaptar-se a novos modelos de negócio e diversificar-se perante os mercados externos.

Entre muitos casos Portugueses de sucesso Internacional, estão as marcas FLY LONDON, que apesar do nome, é bem portuguesa, com exportações para França, Dinamarca, Espanha, Luxemburgo e Alemanha. Além disso, o peso das exportações para o Japão, Rússia, EUA e China representam 13% das compras de calçado a Portugal. (LUSA, 2014).

Segundo Aaker (1998), estamos numa era onde o Mundo funciona com marcas e, tudo pode ser uma, a começar por produtos e serviços, organizações, lugares e pessoas, é necessária uma constante inovação por parte das mesmas, prezarem por se manter atuais e zelarem pelos interesses e satisfação do mercado e dos seus nichos. Segundo Healey (2008), as marcas estão sobretudo na mente dos consumidores, são sinónimos de reputação e são aquilo que eles pensam que são. Se um produto é melhor do que o consumidor pensa que é, a isso chama-se: *branding*.

A prática moderna de *branding* arrancou com a Revolução Industrial (finais do século XVII e início do XIX), o que deu origem à produção de excedentes e à capacidade de distribuir bens a nível global. As empresas criaram marcas para aumentar as vendas fora do seu local imediato de produção.

Segundo Kotler (2006), *branding* é definido como a criação de produtos e serviços que tem o poder de fortalecer uma marca. Ou seja, é um trabalho voltado para a gestão da marca, com o objetivo de criar valor para o cliente. Juntamente com o design, o *branding* trabalha elementos que trazem diferenciais competitivos para as marcas e transformam-nas em referências para os consumidores.

Ao seguir o raciocínio de Olins (2008, p.31), o autor define que o produto é aquilo que é vendido; o meio é onde a marca é definida; a comunicação é responsável por fazer a mensagem ser transmitida às pessoas e o comportamento representa a reação das pessoas à marca. Nota-se, com isto, que hoje o *branding* está em toda a parte, faz parte da estratégia

das marcas: todo o material de comunicação, fardas, equipamentos, veículos, todo o material envolvido, deve estar estruturado de forma funcional e original para que a marca consiga transmitir criatividade (AAKER, 2001).

1.2. Objetivos

1.2.1. Gerais

O objetivo deste trabalho de investigação é realizar um enquadramento teórico sobre a temática e processo de *branding* como ferramenta para a criação de valor para as marcas contemporâneas. Essa reflexão feita através da metodologia não intervencionista, destina-se a canalizar informação relevante para um projeto que visa melhorar a linguagem da marca para um segmento específico de calçado da empresa TROFAL. Numa segunda fase do projeto, aplicamos uma metodologia intervencionista, onde o produto final que dará origem ao resultado deste projeto, é uma marca de calçado referente à empresa TROFAL, direcionada para um determinado nicho. A proposta consiste e foca-se no *branding* da marca, na linguagem gráfica e visual, sem descurar a parte comunicacional. Apesar das limitações físicas da empresa, há uma proposta de *re-design* de alguns modelos *bestseller*, onde existe a possibilidade de criação.

1.2.2. Específicos

Os objectivos específicos deste projecto são:

- Obter o grau de Mestre.
- Analisar os elementos fundamentais do *branding*.
- Realizar estudos de caso de marcas onde o *branding* surge como processo fundamental na estrutura de marca e empresa.
- A criação de uma marca da TROFAL.
- O desenvolvimento de estratégias de comunicação através de um *website*, redes sociais e *newsletter*; de serviço através de uma plataforma de compra *online*; e de produto através de um *re-design* de quatro modelos de calçado.
- O desenvolvimento e elaboração do *branding identity* e *branding* corporativo.
- A concepção e desenvolvimento de uma linha de calçado para a marca, tendo como base os modelos bestsellers da empresa.

1.3. Problema

Apesar de estarmos numa época de investimento em produção nacional na indústria do calçado, surge como problema a pouca oferta de *design* oferecido pelas marcas. Neste mercado nota-se que o investimento por parte das mesmas, no *branding*, acaba por não ser o suficiente, por mais que o produto seja apelativo.

Para a criação de uma marca de calçado diferenciadora, onde o *branding* esteja coerente com o produto e, que o mesmo seja cativante, é necessário primeiro definir o problema: Quais são os elementos diferenciadores para a criação, reconhecimento e sucesso de uma marca de calçado de qualidade *premium*.

Para melhor responder a esta questão, serão primeiramente estudados os conceitos teóricos e, numa fase posterior, serão colocados em prática, para consequentemente chegar ao objetivo do projeto que é a criação da marca e o *re-design* do produto. A criação da marca levanta ainda outras questões pertinentes que surgirão ao longo do projeto.

1.4. Metodologia

O projeto recorre a uma metodologia que se cinge em duas fases, a metodologia intervencionista e a não intervencionista. Depois de enquadrado o problema, vai ser lançada uma questão de investigação, onde será aplicada uma metodologia não intervencionista, que é envolvida por uma reflexão crítica sobre o Estado da Arte da problemática que se apoia numa revisão da literatura sobre a temática do *branding*, bem como uma análise/estudo de casos relevantes para o enquadramento a estudar. Esse dará origem a uma resposta à pergunta formulada - hipótese - que dita os princípios fundamentais para o desenvolvimento do projeto onde usamos a metodologia intervencionista, onde se pretende aplicar pragmaticamente os conceitos e processos resultantes do estado da arte.

Capítulo 2

2.1. Enquadramento teórico

2.2. Marca

Atualmente, o nosso quotidiano é cercado por marcas. Desde o acordar ao adormecer, estamos em contato e, literalmente, consumimo-las. Porém, ao depararmos com este mundo onde há uma enorme profusão de marcas, devemos primeiro compreender o seu conceito. Para Tavares (2008), não há como imaginar um mundo onde as marcas não existam, pois elas são de extrema importância para toda e qualquer organização, estabelecem relacionamentos com o nosso passado, preservando as tradições. Elas contribuem para dar significados ao presente através do seu uso e, através das aspirações e sonhos de cada um, elas são capazes de estabelecer vínculos com o futuro. (TAVARES, 2008).

Segundo Healey (2008), as marcas surgem em épocas de abundância económica e, quando há escassez, elas declinam. A prática moderna de *branding* arrancou com a Revolução Industrial (finais do século XVII e início do século XIX), o que deu origem à produção de excedentes e à capacidade de distribuir bens a nível global. As empresas criaram marcas para aumentarem as vendas fora do seu local imediato de produção.

Ainda segundo o autor, o fabricante de velas William Procter e James Gamble, produtor de sabão, foram os pioneiros do *branding*. Iniciaram juntos, o negócio em 1837 e durante a Guerra Civil americana abasteceram as tropas nortenhas com produtos de primeira necessidade, como sabão. Os veteranos divulgaram nas suas terras os produtos de Procter e Gamble.

Neste contexto, Kotler (2001, p. 426) apresenta como “um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação de elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa”. Para que uma marca se torne conhecida e até mesmo reconhecida pelos seus símbolos, ela precisa de se posicionar e se fixar na mente das pessoas.

A mente da pessoa comum é uma esponja encharcada que só pode absorver mais informações à custa daquelas que já estão lá. [...] Você tem de afiar sua mensagem para ela penetrar na mente. Você tem de eliminar as ambiguidades, simplificar a mensagem e, então, simplificá-la ainda mais se quiser deixar uma impressão duradoura. (KOTLER, 2011, p. 201).

Esse posicionamento define quem será o público consumidor e os símbolos são capazes de criar as impressões que a marca quer transmitir, para que, segundo Santaella (2001), as percepções do consumidor o levem a ter uma resposta afetiva àquilo que lhe foi transmitido. A

marca também adquire um nível de humanização, segundo Martins (2007), utilizando-se da sua simbologia para nortear o consumo, que não é simplesmente pelo valor de uso, e sim para traduzir um estilo de vida (SEVERIANO, 2007).

Para Campbell e Barbosa (2006), as marcas utilizam-se de seu caráter 'humano' para estimular o consumismo. Assim sendo, quando um indivíduo compra um determinado produto, identifica-se com ele e projeta nele um ideal, suprimindo até mesmo uma relação humana dando-lhe a sensação de que pertence a um grande grupo e que desfruta do mesmo.

Nas sociedades de consumo, é muito importante que os produtos estejam disponíveis de modo facilitado para aquele determinado grupo ao qual ele pertence. Esses grupos sociais possuem determinadas regras e linguagens, o que os torna diferentes uns dos outros. Porém, para que as pessoas pertencentes sejam identificadas, precisam de categorias, comparações e afinidades e, até mesmo o poder monetário (MAFFESOLI, 2006). Portanto, as percepções de consumo dependem desses fatores e as marcas atuam como identificadores sociais dentro desses grupos, legitimando-os e até mesmo hierarquizando-os (STREHLAU, 2008).

Uma marca pode ter produtos, serviços, organizações, lugares e pessoas. A marca é a representação simbólica de uma entidade, seja ela qual for. Em suma, pode ser um signo, um símbolo, um ícone ou até mesmo uma simples palavra pode definir uma marca. Assim, esta indica ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante das marcas concorrentes que ofereçam produtos idênticos (AAKER, 1998).

Marcas são promessas de satisfação. São sinais, uma metáfora que age como um contrato não escrito entre um produtor e um consumidor, um vendedor e um comprador, um ator e um público, um ambiente e os que o habitam, um evento e os que o experimentam. (HEALEY, 2009). Supracitando o autor:

Uma marca habita principalmente na mente dos consumidores e é em geral, sinônimo de reputação. Por outras palavras, a marca, é aquilo que o consumidor pensa que é. O trabalho do gestor de marca é certificar-se que os clientes estejam a pensar como deve ser. Se um produto é melhor do que aquilo que o consumidor pensa, o *branding* pode ajudá-lo. (HEALEY, 2008, p.10)

As estratégias de marca exigem responsabilidades na eleição dos seus elementos e nunca se pode perder o conceito da marca e dos seus objetivos. Todo o material de comunicação, tal como as fardas, equipamentos, veículos, todo o material envolvido, deve estar estruturado de forma funcional e original para que a marca consiga transmitir criatividade. Todos estes elementos são fundamentais para o processo de comunicação. As empresas de serviços devem criar programas de comunicação de marketing e desenvolver informações para que o conhecimento da marca pelo cliente vá além daquele que é percebido na prestação do serviço (AAKER, 2001).

2.2.1. Valor da marca

O valor associado à marca está relacionado com o comportamento do consumidor e seu poder de decisão, que pode ser influenciado por pessoas externas e por valores culturais que são adquiridas durante a vida, através das suas experiências pessoais. As marcas são consideradas, individualmente, como representações de um segmento de valor. Para que um consumidor avalie uma marca, ele considera os seguintes aspectos: os motivos que o influenciam na escolha, a exposição da marca no mercado e como esta define os seus objetivos para satisfazer os valores pessoais e específicos de cada consumidor. (AAKER, 2007).

É importante ter em conta que não é só a capacidade funcional da marca que tem força. A relevância desta capacidade, em conjunto com seus valores simbólicos e significados, é essencial. Os benefícios não somente funcionais e intrínsecos aos produtos precisam ser trabalhados. Ou seja, os valores da marca são uma equação simples que une os consumidores e as empresas. A fator diferencial muitas vezes encontra-se no valor acrescentado, o que pode ser considerado uma vantagem competitiva. (BROYLES, SCHUMANN E LEINGPIBUL, 2009).

Para Jones (1986), a parte mais importante para definir uma marca é justamente o valor acrescentado e que, para ele, é o que diferencia um produto de uma marca. O autor afirma que uma marca é um produto que supre os benefícios funcionais, mas que os consumidores avaliam bastante para decidir a sua compra e que, quanto mais valor acrescentado, mais fácil a decisão se torna. Com isto, as marcas passam a ser reconhecidas por agregarem valor aos produtos, onde este deve ser gerido de acordo com a conjuntura em que a marca se insere. (JONES, 1986).

Algumas definições de *brand equity* são baseadas a partir da visão financeira, que seria a visão de valor da marca para a empresa. Já através da visão dos consumidores, as definições de valor baseiam-se no comportamento e atitudes que estes têm em relação à marca. Apesar de alguns autores divergirem sobre qual a definição mais correta, Keller (1993) e Aaker (1998) definem o *brand equity* a partir da perspectiva do consumidor. De acordo com o primeiro autor, o conceito é composto por duas dimensões: consciência e imagem de marca. O segundo autor (1998, p.16) define como: “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

Segundo Olins (2008), o *brand equity* é o ativo da marca, ou o valor monetário e consequentemente, da empresa. Logo, é necessário que haja uma boa gestão do *branding*, onde envolva todos os setores, nomeadamente design, comunicação, marketing e recursos humanos. O autor sugere que se divida este trabalho em etapas, a começar pela investigação e análise, onde surgirão estratégias. Depois a identidade da marca é desenvolvida. A terceira etapa é comunicada a visão da marca e, por fim, o programa é implementado.

2.2.2. Arquitetura da marca

Ao longo dos tempos, aquilo que compunha a estrutura da identidade visual, foi sofrendo alterações. Hoje em dia, as suas necessidades são diferentes, e é por isso relevante analisar esta evolução.

O “imaginário coletivo dos públicos da empresa”, segundo Raposo (2008, p.90), é o que caracteriza a identidade corporativa de uma marca. Esta não pode estar, nem está, circunscrita apenas ao símbolo, tipografia e ao logótipo e apresenta-se ao público através do que o autor refere como o “Sistema de Identidade Visual Corporativa”. Assim como Raposo, Wheeler e Olins referem também este ponto como base alicerçal para a construção de uma marca estruturada e preparada para o mercado.

Mais ainda, Wheeler (2009, p.22) estabelece um paralelismo entre a relação de empresas, produtos e serviços e a arquitetura da marca. Estas devem apresentar uma estratégia organizada para que haja “coerência, ordem visual e verbal, pensamento, e intenção de elementos díspares para ajudar uma empresa a crescer e chegar ao mercado de forma mais eficiente”.

Nesta temática, Olins (2008, p.45) apresenta a arquitetura da marca com base em 3 vértices: “Corporativa [...] identidade única de negócio” (figura 1 e 2); “Endossada [...] a identidade múltipla de negócio” (figura 3); e “Marca - a identidade baseada na marca”. Quando uma empresa utilizar apenas uma forma de identidade nominal ou visual para toda a sua lateralidade corporativa (figura 4). Wheeler (2009, p.23) refere-se a este ponto, em que várias marcas são expostas ao consumidor, por vezes sem que a “marca mãe” tenha grande notoriedade relativamente às outras, como “Arquitetura de marca Pluralista”.

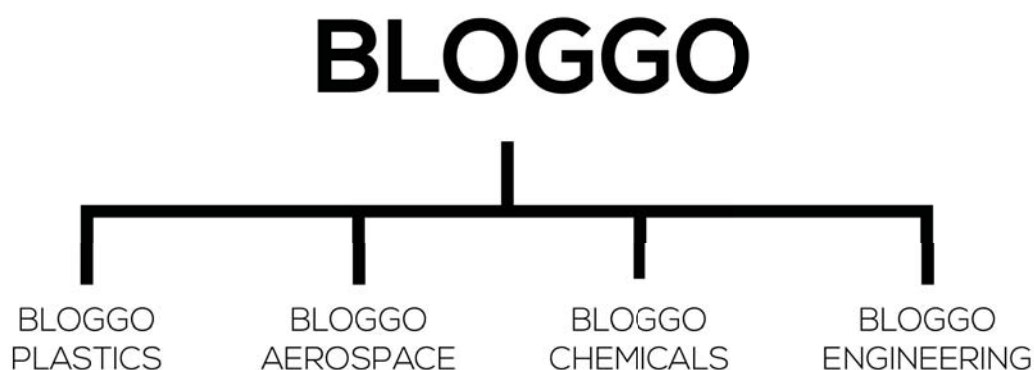


Figura 1 - *Corporate, or monolithic - the single business identity*. Diagrama de Autor. Retirado de OLINS (2008, p. 45).



Figura 2 - Figura ilustrativa FedEx. Retirado de WHEELER (2009, p. 22)

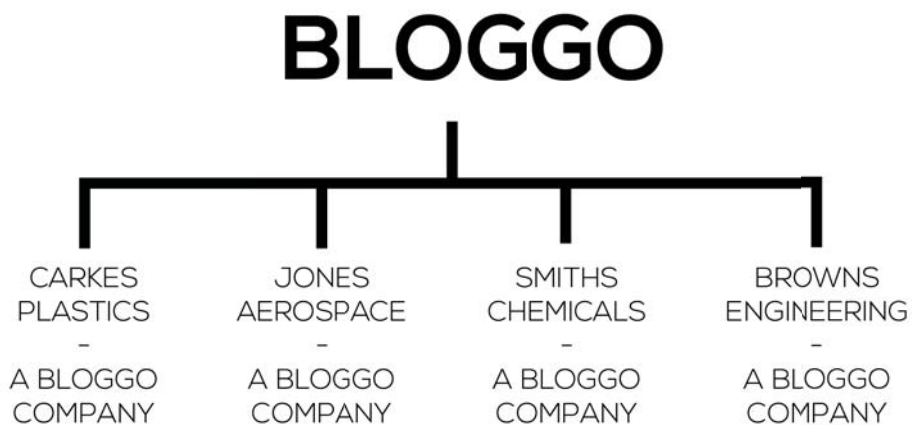


Figura 3 - *Endorsed - the multiple business identity*. Diagrama de Autor. Retirado de OLINS (2008, p.45)

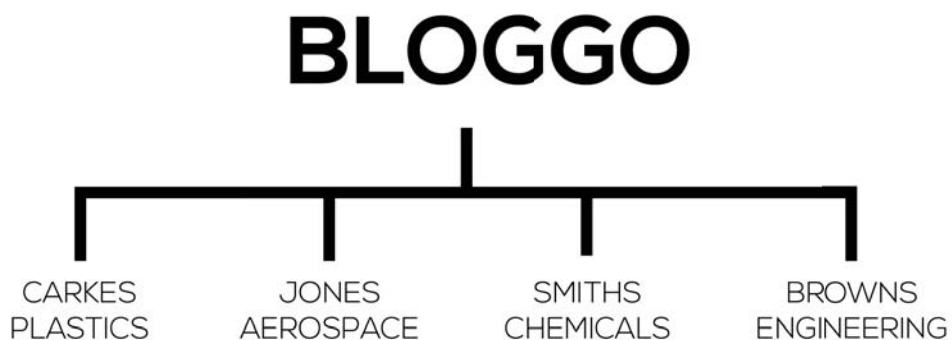


Figura 4 - *Branded - the brand-based identity*. Diagrama de Autor. Retirado de OLINS (2008, p.45)

Um exemplo claro de um caso em que uma marca com pouco reconhecimento por parte do consumidor, mas que detém dezenas de outras marcas por sua vez bastante reconhecidas pelo mesmo, é a Diageo (figura 5). No caso desta marca, isto acontece devido ao consumo das várias marcas da empresa, entendendo assim que cada uma delas é uma marca própria. (OLINS, 2008)



Figura 5 - Figura Ilustrativa. *DIAGEO*. Retirado de OLINS (2008, p.51)

A arquitetura da marca é uma das componentes que deve ser considerada na construção de uma marca. No entanto, existem outras que devem fazer parte da sua estrutura. Como componente fundamental na estrutura de uma marca entra o nome. Este, assim como os restantes componentes, devem representar na sua totalidade os valores que a marca quer comunicar.

Dada a necessidade de se manter atual, existe de tempos a tempos a necessidade de renovar a marca. No entanto, segundo Olins (2008, p.56), este constitui um dos processos de maior complexidade pois pode ter implicações ao nível da perceção de valor da marca por parte dos consumidores, assim como ao nível financeiro. Um dos exemplos ilustrados pelo autor é a evolução da marca Shell ao longo dos anos (figura 6).



Figura 6 - Evolução da marca SHELL ao longo dos anos. Imagem de Autor. Retirado de OLINS (2008, p.45).

Na sua obra, Wheeler (2009, p.24) refere-se ainda à utilização de *taglines* como forma de aumentar o impacto que uma marca pretende transmitir. A utilização de *taglines* pode existir em diferentes formatos (figura 7). O autor refere-se a estes como imperativos, descritivos, superlativos, provocativos ou específicos. Cada um destes vai ter um impacto diferente no consumidor pela forma como por um lado o informa, ou até desafia, a entender a marca.

IMPERATIVA	DESCRITIVA	SUPERLATIVA	PROVOCATIVA	ESPECÍFICA
YOUTUBE Broadcast yourself	PHILIPS Sense and sensibility	BMW The ultimate driving machine	GEARS Where else?	HSEC The world's local bank
NIKE Just do it	GE Imagination at work	DE BEERS A diamond is forever	MICROSOFT Where are you going today?	OLAY Love the skin you're in
APPLE Think different	TARGET Expect more. Pay less.	LUFTHANSA There's no better way to fly	MERCEDES-BENZ What makes a symbol endure?	EBAY Happy hunting

Figura 7 - Cruzamento de *taglines*. Diagrama de Autor. Retirado de WHEELER (2009, p. 25)

Em suma, Wheeler (2009, p.31) define aqueles que devem ser os valores essenciais de uma marca: “Visão; Significado; Autenticidade; Coerência; Diferenciação; Flexibilidade; Durabilidade; Compromisso; Valor”.

2.2.3. Posicionamento

Para que uma marca possa se destacar e ganhar espaço no mercado, ela precisa de um bom posicionamento e saber bem para quem quer comunicar. Segundo Kotler (2011), a marca é uma combinação de elementos e que, para que ela se torne conhecida, precisa se posicionar e fixar na mente das pessoas.

A mente da pessoa comum é uma esponja encharcada que só pode absorver mais informações à custa daquelas que já estão lá. [...] Você tem de afiar sua mensagem para ela penetrar na mente. Você tem de eliminar as ambiguidades, simplificar a mensagem e, então, simplificá-la ainda mais se quiser deixar uma impressão duradoura. (KOTLER, 2011, p. 201).

O posicionamento é como a empresa deseja ser percebida pelos consumidores. Aaker (1998, p. 115) lembra que: “A posição de uma marca realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo, o posicionamento, ou uma estratégia de posicionamento, pode ser usado também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida”. O que acontece, por vezes, é uma confusão entre essa percepção, pois a identidade da marca não pode ser confundida com imagem da marca. Kapferer diferencia os dois conceitos:

A imagem é um conceito de recepção. Os estudos de imagem tratam da maneira pela qual certos públicos concebem um produto, uma marca, um político, uma empresa, um país. A imagem trata da maneira pela qual esse público decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos

serviços e das comunicações emitidas pela marca. A identidade é um conceito de emissão. Trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma. A imagem é um resultado, uma decodificação. Sob um plano administrativo, a identidade precede a imagem. Antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar. (KAPFERER, 2003, p. 86).

Assim sendo, a imagem da marca depende muito da recepção e percepção dela pelo consumidor. Logo, ela deve emitir uma mensagem clara e precisa para que seja corretamente associada aquilo a que se propõe e para tornar-se uma marca forte.

2.2.4. Comunicação da marca

A marca é uma ferramenta corporativa muito importante para a comunicação, pois é onde se encontram os valores e visão da empresa. Os elementos associados à comunicação da marca são o nome, logótipo e a identidade visual da mesma. A eficácia com a qual a empresa apresenta a sua marca, colabora diretamente para o reconhecimento da mesma, havendo a capacidade do cliente reconhecer e se recordar da marca quando alguém referir o nome da mesma (MILLER & MUIR, 2009).

Para Healey (2008), de uma forma geral, o processo de comunicação das marcas visa analisar as virtudes e fraquezas, descobrir o que as pessoas gostam e não gostam e as formas de melhorar.

Segundo o autor, os passos são os seguintes:

- Pesquisar a situação actual;
- Imaginar um futuro ideal;
- Combinar estratégia e criatividade;
- Esperar que resulte, depois aplicar.

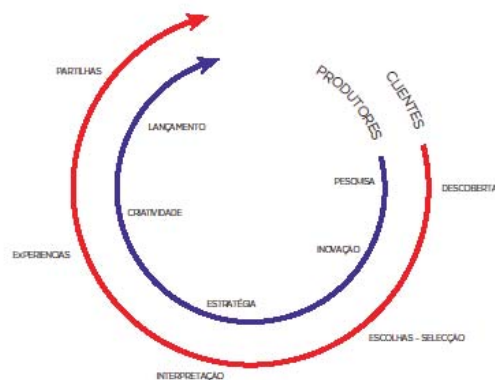


Figura 8 - Esquema de comunicação da marca. Retirado de HEALEY (2009, p. 17).

Um nome reconhecido pode aumentar a qualidade percebida de um produto. Há, em geral, uma relação entre a qualidade da embalagem e a qualidade do que ela contém. Como consumidores, somos mais propensos a recorrer às marcas que conhecemos e já confiamos e, quando se recorre a uma marca nova, há a necessidade de procurar informação como as ilustrações, o tipo de letra, local de origem (HEALEY, 2008).

Quando compramos um produto de marca, não compramos apenas um produto, compramos experiência.

Comprar um produto de marca é um acto de auto-afirmação e aprovação. Leva o consumidor a entrar num mundo imaginário, criado pela propaganda e pela publicidade, em que as aspirações são satisfeitas e os valores reafirmados. É por essa razão que os consumidores costumam ignorar as poupanças e a qualidade comparável de produtos genéricos do supermercado e continuam a comprar artigos de marcas afamadas. (HEALEY, 2008, p.10).

2.3. Branding

A origem da criação de marcas data a uma época empresarial focada em super produção progressiva. A necessidade das empresas se renovarem e manterem a sua atratividade suscita o aparecimento do que hoje se conhece como *branding*. No final do século XIX, “as campanhas de marketing tinham mais a ver com a publicidade do que com a criação de marcas tal como a entendemos hoje em dia” (Klein, 1999, p.27). Muitos anúncios materializavam-se como sendo a própria exposição de produtos. Havia, segundo a autora, uma preocupação maior com outros parâmetros que com aqueles que conferem a base da criação da identidade de uma marca.

No entanto, com o passar do tempo, a realidade transformou-se, resultando num período em que, como Klein (1999, p.28) refere, a personalidade dos diferentes elementos de uma empresa e a criação de “nomes próprios a artigos genéricos” resultam no ponto em que “as marcas podiam evocar um sentimento”. Agora, o consumidor era transportado para uma nova realidade integrada entre produto e marca.

Um exemplo muito ilustrativo executado em perfeito paralelismo com o que a GENERAL MOTORS fez com a sua campanha de diferentes pessoas a conduzir os seus carros é a mais recente campanha de *Employer Branding* da KPMG Portugal. A ligação entre as atividades e funções dos colaboradores faz com que o consumidor sinta uma relação emocional com a marca, fazendo com que ele próprio se sinta parte dela.

A transformação de produtos a marcas serve como base para a definição de Ollins (2008, p.21) sobre *branding*, afirmando que esta pode ser demonstrada de forma clara pela sua personalidade corporativa. Aproximam-se as opiniões dos dois autores na medida em que

ambos realçam a importância do *branding* não só para marcas, mas como também para os consumidores.

Existia então uma necessidade extraordinária de “forçar a mão nos acordos de patrocínio, imaginando novas áreas para onde “estender” a marca”, segundo Klein (1999, p.30). O mercado comunicava agora de forma diversificada, em que a publicidade convencional e os spots televisivos eram insuficientes como meios exclusivos de publicidade. As marcas passavam a estar agora financeiramente dependentes da percepção de valor a que as mesmas estavam sujeitas ao se exporem a nível publicitário. Como Klein (1999, p.34) refere, a marca “estava suficientemente desesperada para competir com marcas desconhecidas, então era claro que todo o conceito de criação de marcas perdia validade”.

Torna-se evidente a importância de as marcas serem fiéis a todo um processo integrado de reclamação de identidade em oposição à sua submissão a fatores externos como concorrência ou até os seus próprios produtos. Tal como disse Geoffrey Zakarian, “*Determine who you are and what your brand is, and what you're not. The rest of it is just a lot of noise*”. Segundo Olins (2008, p.21), “*It can be [...] always, a complex, multi-faceted and multi-disciplinary process*”.

O autor refere ainda que existem uma série de regras e linhas orientadores que ajudam a delinear as funções e objetivos do *branding*. O complemento entre o marketing, *design* e comunicação atua como mais-valia para a coerência de todas estas áreas.

O *branding* assume-se então como uma disciplina indispensável e que traz consigo associado o despertar de interesse, curiosidades e emoções que, para além de assegurarem a perpetuação da informação visual de uma marca, asseguram o claro posicionamento da mesma no mercado em que esta compete.

2.3.1. Conceitos de *branding*

O *branding* não atua sozinho, para atingir um nível elevado de capacidades, interage com outras áreas de forma a aproveitar ao máximo o conhecimento das mais variadas áreas. Como o *marketing*, para a criação da marca, que contribui para a idealização do produto e pesquisa e implementação de estratégias; o *design* gráfico, que trabalha em toda a parte visual da marca; a publicidade que desenvolve a personalidade da marca; a arquitetura, tem o conhecimento da prática, tanto no ponto de vista de venda como na relação com a equipa; e por último, mas não menos importante, a administração e a controlo de trabalho e gestão de equipa, (SILVA, GOMEZ E SOUZA, 2009).

Para Kotler e Pfoertsch (2006), uma marca não é composta apenas pelo nome e pelo logótipo, mas o *branding* de uma marca incorpora muito mais do que estes dois fatores, seja num serviço ou num produto. Os mesmos autores esclarecem que a definição, os benefícios, e as funções de cada marca, envolvem o tipo de negócio empresarial e a sua organização (KOTLER E PFOERTSCH, 2006).

2.3.2. Benefícios do *branding*

O *branding* pode trazer vantagens distintas, agrega valor aos produtos, dispõe benefícios de preços, visto que os consumidores estão dispostos a pagar um valor mais elevado por um produto de marca de confiança. Apesar da facilidade que as marcas concorrentes têm em plagiar o design de produtos ou processos de fabricação, quando estas marcas se posicionam no cérebro dos consumidores, eles tornam-se leais à marca, fidelizam-se e vão comprar preferencialmente produtos da marca, porque esta passa a fazer parte do estilo de vida do consumidor (KOTLER e KELLER, 2006).

Para que estes sintam que fazem parte de uma marca, tendo em conta que investem nela, adquirem produtos ou serviços em que confiam, acreditam na marca, defendem-na dos concorrentes, e convencem outros possíveis clientes a confiar adquirir produtos ou serviços dessa marca. (HANLON, 2007)

Para Kotler e Keller (2006, p.277), há vantagens que podem ser derivadas de *branding*:

- Percepções melhoradas de desempenho do produto;
- Maior lealdade;
- Menor vulnerabilidade a acções de marketing competitivas;
- Menor vulnerabilidade a crises de marketing;
- Margens maiores;
- Resposta do consumidor mais flexível para a descida dos preços;
- Maior cooperação comercial e de apoio;
- Maior eficácia de comunicações de marketing;
- Oportunidades de licenciamento possíveis;
- Oportunidades de extensão adicionais da marca.

Quando as marcas assumem e aplicam boas estratégias de *branding*, os benefícios acabam por ser comuns e transversais às marcas, que fazem com que elas se tornem nas mais fortes.

Kotler e Keller (2006, p.275) destacam alguns dos atributos que partilham:

- A marca destaca a entrega de beneficiar os consumidores com o que estes realmente desejam.

- A marca permanece relevante.
- A estratégia de preços é baseada nas percepções dos consumidores de valor.
- A marca está posicionada correctamente.
- A marca é consistente.
- O portfólio da marca e a hierarquia fazem sentido.
- A marca faz uso e coordena um repertório completo de actividades de marketing para construir a equidade.
- Os gerentes de marca compreendem o que a marca significa para os consumidores.
- A marca dá sustentação adequada.
- A empresa supervisiona fontes de valor da marca.

2.3.3. DNA e *Brand DNA Process*

No âmbito deste projeto é de extrema importância entender o que está na base da criação de uma marca, de onde ela surge e como ela se compõe. O DNA da marca é a sua identidade e o valor que tem e como é vista no mercado. É na “*core idea*” que a ideia principal da marca, seja para com os consumidores ou para consigo própria, está assente. De acordo com Olins (2008, p.28), esta vertente de ideia mãe está na base para a credibilização, consistência e sucesso da marca.

A ideia mãe, denominada de “*core idea*”, é o resultado de uma correlação intrínseca de quatro elementos fundacionais. A relação estabelecida entre o produto e a forma como ele e a marca são comunicadas e a gama comportamental e o ambiente em que estes se inserem traduzem assim a verdadeira essência de uma marca. (OLINS, 2008).

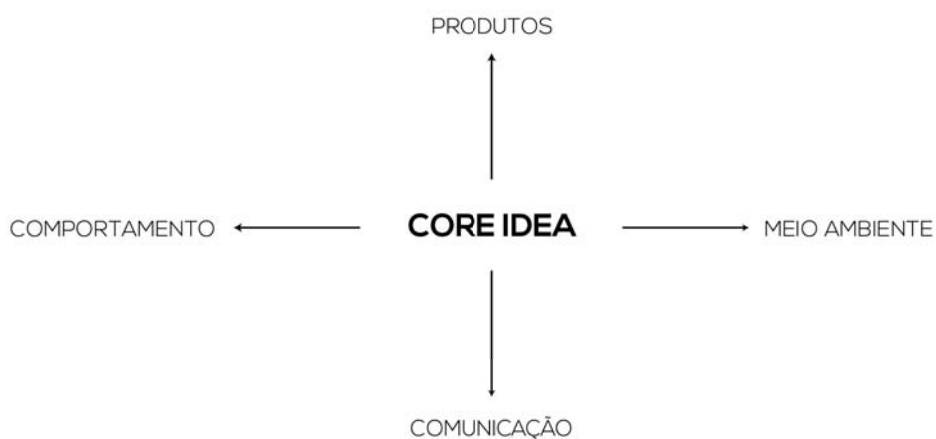


Figura 9 - Esquema representativo. *The four vectors through which brand emerges*. Imagem de Autor. Retirado de OLINS. (2010, P.29)

Conjuntamente com esta ideia, estão os elementos visuais das marcas, componentes de foco e intermediários entre as marcas e o seu *target*, embora na ótica Olins (2008, p.30), “*The*

prime identifier for almost all brands is the symbol or logo”, ainda que, outros elementos como as cores, tipografia e slogan sejam apresentados de formas diferenciadas, são significativos para o conceito, DNA e ideia da marca.

Para Olins (2008, p.30), as imagens e símbolos trabalham na mente do consumidor de uma forma bem mais poderosa do que palavras, *“They act as visual triggers which work many times faster and more explosively than words to set ideas in mind”*.



Figura 10 - Diferenciação de componentes. *Logotype, symbol, tagline*. Retirado de OLINS (2010, p.31)

Para Wheeler (2009, p.14) o DNA da marca, deve estar ligado ao seu posicionamento e este, deve adaptar-se a um tipo de mercado que está em constante mudança, para que os consumidores não sejam constantemente sobrecarregados com os mesmos produtos.

Para que se compreenda a *“core idea”* é fundamental entender cada um dos vetores e a ligação entre eles. O produto é o resultado vendável, a comunicação é toda e qualquer mensagem que parte da marca direcionada ao *target*, o comportamento é resposta ao efeito que a mensagem impulsionou no consumidor, e o meio é o estado em que a marca se define. (OLINS, 2008). Estas noções vão também de encontro à noção de *customer experience* (figura 11) na perspectiva de Wheeler (2009), que traduz a importância de compreender as necessidades dos consumidores e a importância das relações estabelecidas com os mesmos.

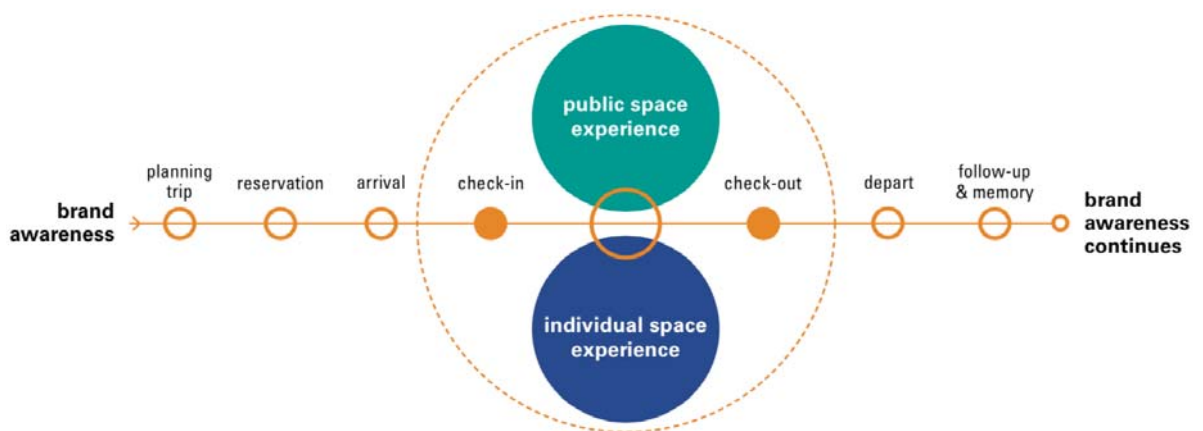


Figura 11 - Diagrama *Customer Experience*. Retirado de WHEELER (2009, p.19)

Complementando esta ideologia, Olins (2008) acrescenta que o comportamento é a característica de maior relevância partilhada entre marca e cliente, “*In a service brand, however, like an airline, every single experience is different - because every time you deal with different people*”.

No que diz respeito ao vetor de produto, o autor dá um exemplo significativo. A Apple (figura abaixo), aliou o *design* e a função na concepção seus produtos, que traduzem com clareza a imagem da marca. (OLINS, 2008)



Figura 12 - Processo de evolução da APPLE. Retirado do URL: https://wallpaperscraft.com/image/evolution_mac_imac_pc_apple_2000_2002_2004_2005_2007_2009_5653_2560x1024.jpg (Consultado a 17 de junho de 2016)

Olins (2008), na temática do *branding*, aborda a questão de ao meio se inserir cada vez mais a experiência, que é um ponto de atenção do consumidor. Os hotéis são locais que exemplificam essa importância no meio, por ser uma experiência emotiva e de simplicidade para o consumidor, ainda que, também seja uma experiência importante para os colaboradores, que prezam por transmitir a melhor imagem possível.

O terceiro ponto abordado é o da comunicação, que como diz, comunica com os outros vetores e estão harmonicamente equilibrados. No entanto, há organizações que valorizam a comunicação comparativamente a outros vetores. (OLINS, 2008). De acordo com Klein (1999), os produtos de uma marca que forem apresentados como uma experiência e um estilo de vida, vingarão relativamente aos produtos que são apenas bens comerciais e, para isso, é preciso que as marcas sejam autênticas e que marquem a diferença de alguma forma. (WHEELER, 2008).

Segundo Gomez (2011), o *Brand DNA* é composto por várias características de identidade, que distinguem as marcas umas das outras. Para se gerir uma marca, devem ser seguidas três etapas, que numa primeira fase, é relacionada com a compreensão da marca e que consiste em encontrar o *Brand DNA*, e consecutivamente um fator diferenciador.

Na perspectiva de Gomez, Floriano, Olhats, & Viera (2011), é defendida a ideia de que o *Brand DNA Process* ajuda à obtenção de diretrizes para validar e utilizar o DNA da melhor forma possível, onde possam ser partilhadas experiências de cunho emocional ou funcional com a marca.

O *Brand DNA Process* é constituído por oito fases:

- *Research*: Esta etapa consiste na identificação da visão, missão e recolha de outras informações referentes à comunidade da organização.
- *Diagnostic*: Nesta fase procede-se a um diagnóstico da informação obtida a partir de entrevistas e conversas com os principais *stakeholders* que compõem a organização. O que se pretende é definir e perceber as expectativas e perceções relacionadas com a marca, para se executar um diagnóstico.
- *SWOT Analysis*: Consiste em pontos internos e externos, positivos e negativos da marca. Pontos fortes e pontos fracos são cruzados e assim sucessivamente, e a partir deste cruzamento, unem-se os conceitos internos com os externos, originando estratégias de defesa e de posicionamento com a SWOT dinâmica. O objetivo desta fase é criar diretrizes para a seguinte.
- *Creativity Brand*: Os *stakeholders* da organização Neste ponto procede-se à realização de uma reunião com os *stakeholders* da organização com vista à aplicação da *BRAND DNA TOOL®* que consiste no uso de técnicas de *brainstormings* sucessivos com vista à visualização de conceitos que podem fazer parte dos “genes” da organização. Esses genes são apresentados num formato de mapa semântico.
- *Interview*: Existem *stakeholder* internos, e cada um deles durante uma entrevista tem de indicar os quatro conceitos fundamentais que compõem o DNA da marca e são escolhidas imagens que os representem visualmente.
- *Discussion*: São avaliados e tabulados qualitativamente os resultados da entrevista, para que numa fase posterior haja uma discussão com os dirigentes e/ou proprietários da empresa e se definam os conceitos fundamentais do DNA.
- *DNA Creation*: É realizada uma reunião com os dirigentes da organização para que se exponham os resultados obtidos correspondentes às análises. A partir dos conceitos sugeridos, apenas são destacados os que fazem sentido a empresa transmitir ao público. Assim são definidas as quatro características essenciais da marca e a

informação geral relacionada com as mesmas, o que permite conexões, que possibilitam a conceção de significados que vão ao encontro do DNA da empresa.

- *Positioning*: A última fase em os conceitos do DNA constituem um painel semântico, para ser apresentado à comunidade da organização. Após esta fase, podem ser definidas a missão, visão e os valores da empresa, ser delineadas as ações da marca, ampliar os *stakeholders* e pôr o DNA em prática.

2.3.4. Processo de desenvolvimento

Nos dias que correm, a informação para a criação de marcas é de acesso fácil à sociedade, comparativamente com a década dos anos noventa e, é interessante constatar este processo evolutivo da identidade do *branding*.

De acordo com Wheeler (2009), este processo de identidade é composto por fatores como a investigação, estratégia, gestão de projeto e *design*. Uma boa coordenação destes elementos da marca, são a certeza de um programa de *branding*. Ao encontro desta afirmação, Olins (2010), completa defendendo a criação e implementação do *branding*, mesmo com o auxílio do sistema da arquitetura da marca, uma alteração corporativa pode ser complexa.

O autor supracitado, propõe a organização deste programa, segundo quatro estados de trabalho. Primeiramente uma fase investigação e seleção detalhada para centralizar a informação. Deve ser feita uma pesquisa de mercado pois será preeminente nas fases seguintes.

A pesquisa de mercado é também uma enorme influência para as fases seguintes. É na estratégia que, segundo Olins (2010), a primeira fase de trabalho deve ser introduzida, com a intenção de procurar melhorar as necessidades da marca. Ainda nesta primeira fase, para perceção das relações e da hierarquia entre marcas, deve ser examinada a coerência da empresa através da arquitetura da marca.

Já numa fase seguinte, a que Olins (2010) chama de desenvolvimento da identidade, estão presentes os resultados dos pontos referidos na fase anterior e ainda o *naming*. Segundo Wheeler (2009) o *naming* é um processo rigoroso que requer um *know-how* da marca e do que a mesma representa. Olins (2010) completa que assim como os símbolos, os nomes são emotivos e o *naming* deve ser inserido no contexto em que a marca se insere e consoante o seu DNA. Este processo pode ser classificado de várias formas: nome individual de uma sociedade fundadora, explicação do contexto da empresa, abreviatura do nome, iniciais ou apenas por ser um nome atractivo. (OLINS, 2010).

A relação entre a marca e o significado do nome da marca, deve ser coerente e estar em concordância com outros fatores delineados ao longo do tempo, para que a marca possa fortalecer o conceito e dar maior visibilidade à marca. (WHEELER, 2009)

De acordo com Olins (2010), o estilo visual é um componente do *namimg*. Os integrantes que pertencem ao sistema visual permitem a consistência e coerência das marcas. O logo pode destacar ou promover emoções e ideais da marca. Deve ser fiel à marca, mas deve prezar pela modernidade ao mesmo tempo que mantém a marca no seu posicionamento.

Numa fase seguinte, onde deve ser preparado o lançamento da marca, ainda que segundo Olins (2010), esse lançamento deva ser feito internamente numa fase inicial, e só depois exteriorizar, isto para que, a equipa possa conhecer a marca e poder fundamentá-la, tendo em conta que é uma nova consciência da marca, e a comunicação da “*core idea*” é uma forma de transmitir o conhecimento da mesma. O lançamento oficial da marca ao público, envolve um investimento nos media e em publicidade para divulgar a marca e Wheeler (2009), particulariza que as marcas podem aderir a diferentes estratégias para se lançarem, desde grandes investimentos em campanhas publicitárias a cartões personalizados, depende sempre do *budget* inicial de cada empresa.

Por último, Olins (2010), salienta a importância da implementação e que esta, deve ser feita com a intenção de demonstrar a sustentabilidade da marca, tendo em conta que a mesma vai muito para além de produtos, tem um fator de comportamento e ambiente agregado, que tem cada vez mais valor e importância na sociedade.

Para uma melhor gestão da marca, Olins (2010), é de acordo com as *guidelines* no auxílio da implementação da marca, com o objetivo final de que todos os elementos da equipa sigam as mesmas regras. Há outros métodos de implementação para além das *guidelines*, como o *brandbook*, todos são ferramentas que levam a resultado de identidade uniforme e coesa.

2.3.5. Sistemas e elementos visuais

Perante a necessidade interventiva de uma abordagem e estudo visual de uma marca, Raposo (2008, p.133) defende que esta marca gráfica deverá ser construída e mantida em base na coerência e consistência, para que esta não perca a sua identidade nem valores que representa no mercado.

Considera ainda que será necessário reforçar que a marca gráfica não é publicidade, deverá ser compreendida como um reforço e interligação para os meios.

Ainda de acordo com Raposo (2008), a definição de personalidade da marca surge depois de bem fundamentadas e formalizados os seus valores, missão e posicionamento, após isso esta

consegue um destaque primeiramente de forma textual perante a sua identidade, seguidamente visual e por fim deve manter-se ao nível da conduta a que se propôs.

Contudo, sendo necessário uma re-edição (*redesign*) da sua identidade visual corporativa, isto apenas será uma atualização da identidade visual, derivado a fatores externos de mercado (negócio ou valores corporativos) que assim o exigem, para uma melhor resposta, e como tal uma reflexão estrutural de etapa é uma mais valia na elaboração da identidade visual.

Raposo (2008, p.19) considera que a identidade corporativa da marca é um conjunto de propriedades determinados pela organização que resulta o “discurso da identidade “

Com esta visão, o autor (2008,p.19), refere assim que esta identidade corporativa surge não apenas por um fator elementar mas sim derivado a inúmeros fatores resultando assim um conjunto de visões que podem ser dissemelhantes, exigindo assim a organização de um plano abrangente.

Segundo Oliveira (2015, p. 353) as propostas dividem-se de forma linear e na sua oposição. Contudo, a interseção da abordagem não linear conduz à falta de sustentação científica, bem como os seus resultados que têm uma tendência para a lógica. Exploram-se então três modelos geradores de organização.

Segundo Cooke (citado por Nobles & Bestley, 2005, p.31) este modelo de desenvolvimento projectual onde existe pesquisa, reflete a necessidade de um sistema metodológico que apoiem o *design thinking* no seu processo de pesquisa e exploração. Como tal, Cooke (citado por Nobles & Bestley, 2005, p.31) explorou a criação de um modelo que não colocasse em causa a criação, mas sim que estructure as várias fases da criação de identidades visuais.

O modelo representado na figura abaixo divide-se em 4 etapas: Definição, Divergência, Transformação e Convergência.



Figura 13 - Diagrama representativo. Sistema de Identidades Visuais. Retirado de NOBLES, I. & BESTLEY. (2005) [anexo 1]

Na primeira etapa, Cooke considera que a envolvente entre equipa e público alvo podem ser uma mais valia para a criação de soluções visuais, ou seja, primeiramente será definido como a procura do problema. Esta envolvente poderá então responder com efetividade ao problema delineado.

Na segunda etapa, a pesquisa metodológica deve levar à conclusão sólida de contextos, que devem incluir a pesquisa de elementos visuais interceptadas no projeto, que sofreram por si uma análise apropriada relevante para a linguagem visual e importante para o público alvo.

Na terceira etapa, procede-se à experimentação visual, onde as hipóteses são testadas através de grupos com o intuito de gerar um feedback, e assim criar potenciais soluções. Por fim, na quarta etapa, são explorados os detalhes da solução final encontrada, a fim de poder ser implementada.

Com este sistema transversal, Cooke (citado por Nobles & Bestley, 2005, p.33) espera criar um modelo adaptável que contenha a capacidade de criar soluções mais organizadas e efetivas. Divide-se por quatro etapas: definição; divergência; transformação e convergência.

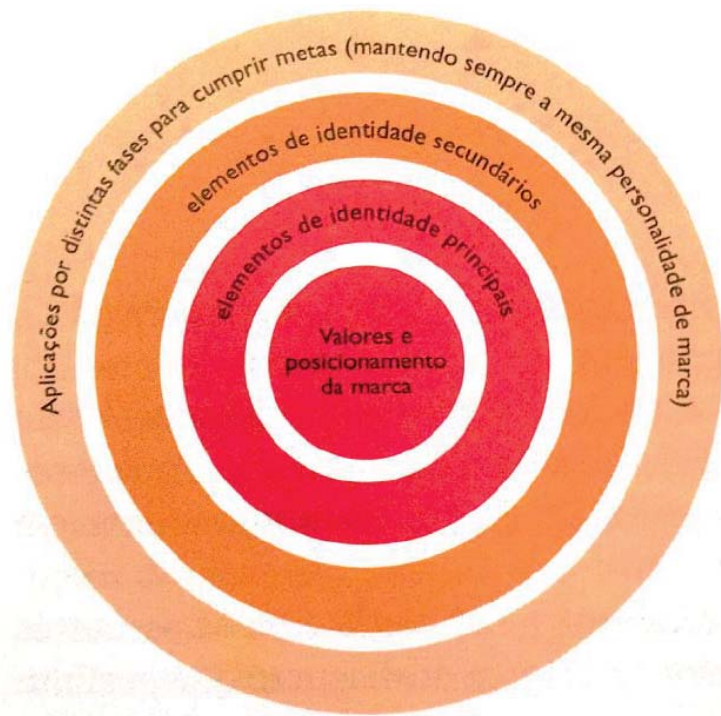


Figura 14 - Diagrama representativo dos elementos de identidade adaptado de Mono. Retirado de RAPOSO. (2008, p.134)

A partir deste diagrama, a primeira fase define-se pela “função da missão e do posicionamento, a sua arquitectura da identidade visual e dos seus objectivos”, sendo estes elementos primários considerados como pontos de partida a serem explorados (nome, marca gráfica, cores) em seguida os secundários (estilo tipográfico, estilo de imagens, *layouts* publicitários, tom da comunicação, para finalmente se poder concretizar a produção e aplicação da identidade visual corporativa.

O autor (2008, p.134) reforça ainda uma boa forma de conceitualizar graficamente a marca, através de *moodboards*, que enquadram todas as inspirações, ideias e conceitos visuais que formam um estado de espírito, uma atmosfera ou um clima capaz de definir graficamente a marca.

Como terceiro modelo de exploração, apresenta-se o do Professor Doutor Fernando Oliveira, capaz de estruturar uma lógica processual, através da incorporação de métodos e técnicas diversas, a partir de abordagens lineares, não lineares ou mistas. O autor dirige assim dois modelos, um para a construção e outro para a análise. Segundo Oliveira (2015, p.354), este modelo pretende ser um diagrama em que exista um processo com princípio, um objetivo e

um *terminus*. O autor refere a organização do modelo mediante 3 conjuntos: a indicação estratégica da marca, a linguagem visual da marca e a explicação da linguagem da marca, que são realidades presentes para a concepção do ambiente de gestação do discurso visual da marca, que representa as interligações entre os conjuntos e os elementos num projeto específico.

Oliveira (2015, p.355) explica ainda que apesar deste modelo ter uma representação linear, o seu processo pode não o ser no seu todo, uma vez que permite o retorno e o avanço em qualquer uma das suas partes. O autor (2015, p.355/356) faz referência ao que Olins relata, sendo que a “Linguagem visual da marca deve estar em coerência com a indicação estratégica, bem como o tom e o registo visual.” Assim, a Figura 15, abaixo representa o diagrama elaborado pelo autor, onde é possível fazer-se uma análise distinta dos seus elementos.

Segundo Oliveira (2015, p.356), a linguagem visual é constituída por “quatro elementos básicos - Nome, Símbolo, Tipografia (s), Cor (es), onde o 5º Elemento - pode ou não estar presente (...) e representa o elemento com analogias à marca gráfica” . Como marca gráfica, o autor explica que pode ser entendida como a sintetização visual da personalidade da marca e seus elementos complementares, que são constituídos pela forma e movimento, imagética, som ou tom de voz.

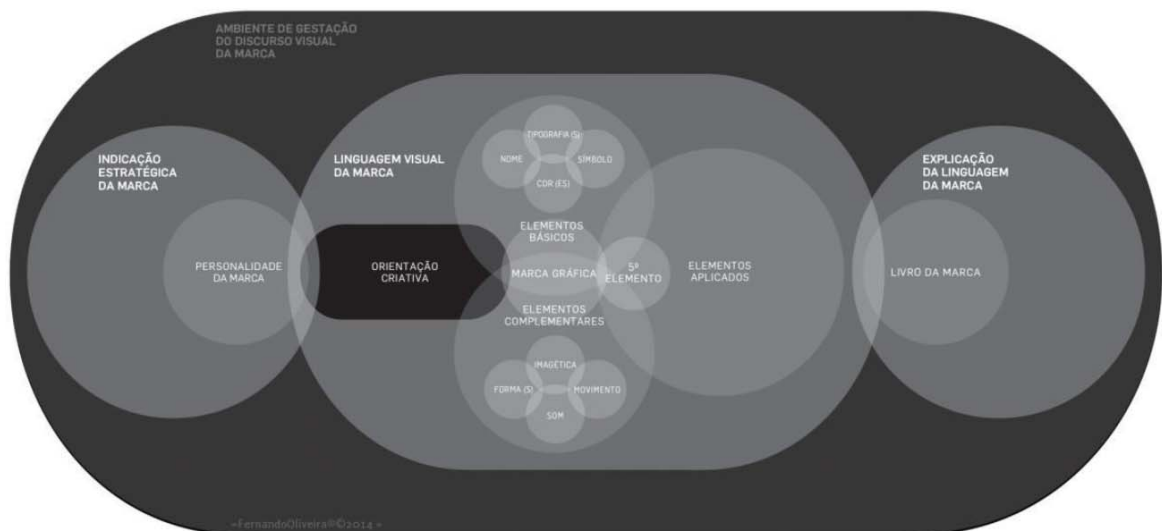


Figura 15 - Modelo Linear final para a representação genérica, do processo de Construção de um Sistema de Identidade Visual - versão sintetizada. Retirado de OLIVEIRA, F. (2015, p.364) [anexo 2]

Compondo uma análise mais sintética ao modelo, Oliveira (2015, pp.358/359) apresenta um modelo reduzido mais específico, que tem o objetivo de facilitar a percepção dos elementos.

Com isso, o utilizador apenas combina a informação visual, confronta-a com o DNA da marca e aciona assim o significado das variáveis na sintaxe da marca. A figura 16 é uma versão sintetizada e beneficia a análise de sistemas de identidade visual já existentes onde reflete a necessidade de pesquisa da realidade visual das marcas contemporâneas. O autor (2015, p.360) afirma que os *moodboards* funcionam como suportes agregadores de informações. A organização dos elementos num painel é relevante para clarificar a personalidade da marca, a marca gráfica, os elementos básicos e os complementares.

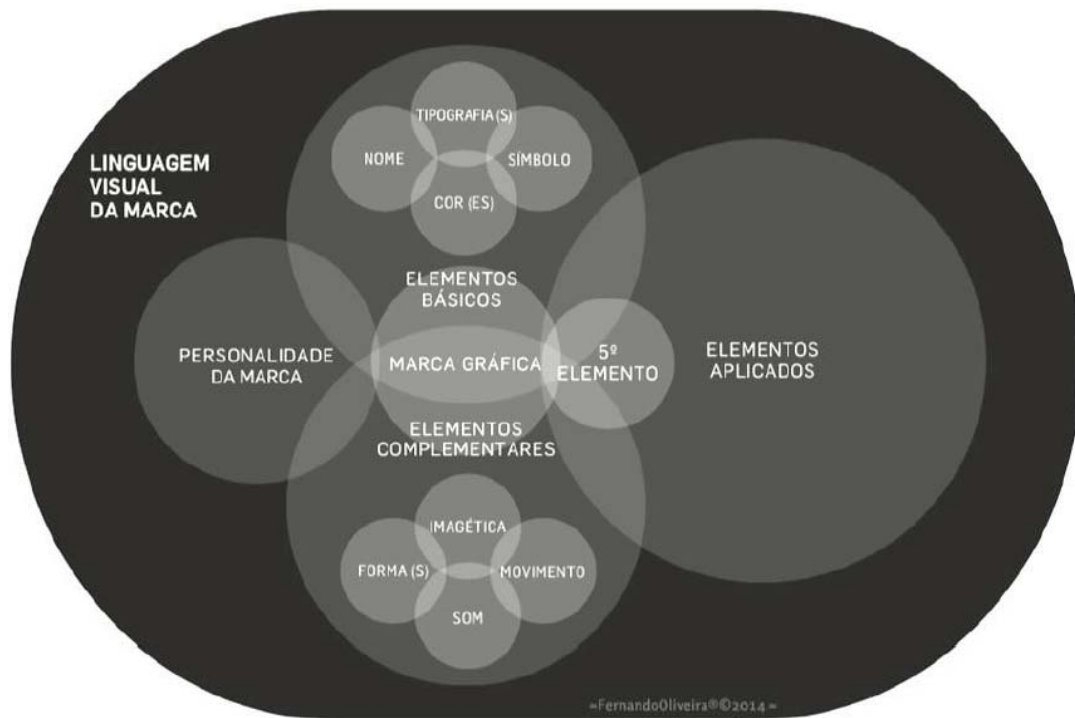


Figura 16 - Modelo Linear final para a representação de um Sistema de Identidade Visual (utilizado para Análise/Diagnóstico) - versão sintetizada. Retirado de OLIVEIRA, F. (2015, p.366) [anexo 3]

Capítulo 3

3.1. Estudos de caso

3.1.1. GRENDENE

História

A empresa surgiu em 1971 quando começou a produzir telas para os garrafões de vinho feitos na Serra Gaúcha, no Brasil, ao invés das telas feitas em vime. Anos depois, em 1976, passou a fabricar peças de plástico para máquinas e implementos agrícolas e, posteriormente, calçados. A GRENDENE foi pioneira em utilizar poliamida (nylon) como matéria-prima para estas componentes. Em 1979, ao observar as sandálias de tiras dos pescadores na Riviera Francesa, Pedro Grendene inspirou-se e revolucionou a empresa ao criar o primeiro ícone da empresa: a Melissa Aranha.

A partir daí iniciou-se a carreira *fashion* dos calçados de plástico injetado. Em 1983 a MELISSA começou a ser o principal foco da GRENDENE, que já contava com parcerias de sucesso. Grandes *designers* como Jean Paul Gaultier, Thierry Mugler e Jacqueline Jacobson fizeram os seus modelos para a MELISSA. Em 1986 a GRENDENE lançou uma nova marca - RIDER. Focada no público masculino que dá destaque ao conforto. Com passar dos anos, a marca foi-se expandindo e adquirindo novas sedes pelo Brasil, para atender ao grande consumo. Em 1994, surgiu mais uma marca da empresa - GRENDHA - específica para um nicho do público feminino de classe média. Contava com grandes celebridades e o primeiro lançamento foi assinado pela cantora Ivete Sangalo. Em 1998 a GRENDENE criou uma divisão específica para tratar apenas da MELISSA, que nos anos 2000 já era um ícone de moda. Em 2001, a empresa lançou a IPANEMA, que se tornou a concorrente direta da marca HAVAIANAS, porém com preços mais acessíveis.

Seguindo a mesma linha da GRENDHA, a IPANEMA contava com os seus *stakeholders* e a modelo Gisele Bündchen desenvolveu em 2002, uma linha sua na marca IPANEMA, a GB. Em 2003 a MELISSA já estava em lojas em Paris e Londres e em 2006, a IPANEMA GB também passou a ser vendida mundialmente. Em 2007, a empresa criou mais uma marca, a ZAXY, que funciona como concorrente à MELISSA, contudo com preços mais acessíveis. Alguns anos mais tarde, em 2009, a marca RIDER é reposicionada, para além de surgir mais uma marca da empresa, também focada no público masculino: a CARTAGO. Ao longo destes anos todos, a empresa foi-se expandindo e conquistou inúmeros certificados. A sua expansão pelo mundo foi tão grande, que hoje conta com 9 marcas (MELISSA, GRENDHA, RIDER, IPANEMA, GRENDENE KIDS, ILHABELA, ZAXY, CARTAGO e ZIZOU) e com isto, a GRENDENE tornou-se a maior e mais inovadora empresa do setor de calçado do Brasil.

Arquitetura da empresa



Figura 17 - Arquitetura da marca GRENDENE baseada no modelo de OLINS (2008). Imagem de Autor. Retirado do URL: <https://www.grendene.com.br/> (consultado a 11 de Setembro de 2016)

Segmentação

A empresa está segmentada no ramo do calçado e abrange o *target* feminino - MELISSA, IPANEMA, GRENDHA, ZAXY - o *target* masculino - RIDER e CARTAGO - e o *target* infantil - GRENDENE KIDS e ZIZOU. Dentro do seu setor, também alcança os diversos públicos, desde os que têm menos, aos que possuem mais poder de compra.

Estratégias

A GRENDENE foca-se no setor do calçado em todas as suas submarcas e consegue abranger os mais diversos públicos - desde crianças a adultos - e classes sociais, conseguindo destaque em cada uma delas.

As suas estratégias principais são a utilização de materiais inovadores e os *stakeholders*, que é uma identidade que se encontra em quase todas as marcas, sendo a MELISSA, a GRENDHA e a IPANEMA as que mais se destacam. Outra tática é a de criar as suas próprias concorrentes, como no caso da ZAXY, que é uma gama inferior à MELISSA, e destina-se a um público com menos poder de compra.

Algumas das marcas pertencentes à GRENDENE possuem loja própria, enquanto outras estão à venda apenas em lojas multimarcas, embora todas estejam presentes *online* através das várias redes sociais, aumentando a possibilidade da compra. Também têm uma *newsletter* disponível, que aproxima as marcas dos consumidores e os mantém a par dos produtos, épocas promocionais e informação adicional.

Identidade visual

As marcas da GRENDENE, apesar de estarem segmentadas só no calçado, destinam-se a vários tipos de público. Assim, a identidade visual que assumem em cada uma das marcas é distinta entre si. A MELISSA, marca principal da empresa, pode ser definida segundo alguns parâmetros correspondentes ao sistema visual.

A marca recorre apenas a um tipo de letra, que apresenta uma leitura fácil, simples e sem serifa, é um *lettering* atual o que vai ao encontro do espírito jovem e moderno da marca. O logótipo da marca é assumido apenas com *lettering*, sem o uso de qualquer tipo de símbolo adicional. A cor utilizada é predominantemente o preto, às vezes é utilizada uma versão a negativo, em que o fundo está preto e o *lettering* a branco.



Figura 18 - Campanha Outono/Inverno 2016 da marca MELISSA. Retirado do URL: <https://www.melissa.com.br/assets/img/collections/dance-machine/dance-machine-03-02.jpg> (consultado a 10 de agosto de 2016)



Figura 15 - Campanha Outono/Inverno 2016 da marca MELISSA. Retirado do URL: <https://www.melissa.com.br/assets/img/collections/dance-machine/dance-machine-03-06.jpg> (consultado em 10 de agosto de 2016)

Relativamente às campanhas da marca, têm tendência para abordar alguma temática atual, para estar em concordância com o produto. Nesta campanha “*Dance Machine*”, da coleção de Outono/Inverno 2016, a marca quis revelar quão confortáveis são os seus sapatos, até num momento de dança.

3.1.2. VNC

História

O Grupo VNC é português, com presença na área do retalho de moda, mais especificamente, em vestuário e acessórios. As marcas TIFFOSI e TIFFOSI KIDS já pertenceram ao grupo COFEMEL, fundado em 1979, que criou a marca em 1991, mas com a mudança da chefia da empresa têxtil para o grupo dos irmãos Beatriz e António Vila Nova, que ocorreu em 2008, as marcas da empresa ganharam maior notoriedade quer no mercado nacional, quer no internacional e, para além da TIFFOSI e TIFFOSI KIDS, criaram a mais recente marca de acessórios de moda, VILANOVA, com uma perspetiva de inovação e crescimento dentro do retalho e com o objetivo de se afirmarem no mercado.

Arquitetura da empresa



Figura 19 - Arquitetura do grupo VNC baseada no modelo de OLINS (2008). Imagem de Autor.
Retirado do URL: https://pbs.twimg.com/profile_images/708335258186473472/slfCMyiJ.jpg / http://www.tiffosi.com/media/wysiwyg/lg_tiffosi.png (consultado a 11 de Setembro de 2016)

Segmentação

A empresa está segmentada em diferentes áreas, a de vestuário e a de acessórios e está virada para uma classe média. No ramo do vestuário, há a TIFFOSI, para um target feminino e masculino e a TIFFOSI KIDS, dirigida ao target infantil. No ramo dos acessórios, o mais recente investimento da empresa, há a VILANOVA, dirigido a jovens do sexo feminino.

Estratégias

A empresa aplicou na TIFFOSI e TIFFOSI KIDS a estratégia de diferenciação comparativamente com os outros jeans do mercado. Inovação e conforto são os principais fatores, onde a qualidade superior dos materiais permite ter uns dos produtos mais diferenciadores do mercado, “*one size fits all*”, jeans de tamanho único, elásticos e que se moldam a qualquer corpo, que depois de utilizados voltam ao tamanho inicial.

Outra estratégia influente da marca, foi a abrangência do segmento, deixaram de conceber apenas *denim*, para conterem também produtos de tendência de moda.

Com pontos de venda próprios, tanto a nível nacional como internacional, a TIFFOSI também aposta na sua expansão através da venda dos seus produtos em lojas multimarcas.

Outra estratégia da TIFFOSI é a presença em várias redes sociais, a possibilidade da compra *online* e a *newsletter*, que aproxima a marca dos consumidores, mantendo-os a par dos produtos, épocas promocionais e informação adicional.

Na nova variante de negócio, a marca VILANOVA, os acessórios de moda são de qualidade e a preços competitivos.

Há ainda estratégias transversais às marcas do grupo, que passam pelo planeamento da abertura de novos pontos de venda, tanto em território nacional como a expansão para o estrangeiro. A empresa tem o desejo de se impor como uma referência à escala global.

Identidade visual

As marcas do grupo VCN assumem-se no mercado infantil, de senhora e homem. A identidade que assumem na marca principal TIFFOSI é a mesma que é utilizada para a TIFFOSI KIDS. Já na marca mais recente do grupo, VILANOVA ACCESSORIES, a abordagem visual foi criada de forma diferente comparativamente às anteriores.

A marca utiliza dois tipos de *lettering*, uma delas, manuscrita e em itálico, ainda assim de fácil leitura. O outro tipo de letra apresenta-se simples e moderno, sem serifa, tem a particularidade de deter alguns cortes, que não prejudicam a leitura do nome da marca. Apresenta-nos uma sugestão mais clássica, embora que tenha presente um toque moderno e irreverente, tal como os produtos da marca que acabou de chegar ao mercado. Não é utilizado nenhum símbolo, à exceção de um pormenor que surge entre os tipos de letra, embora não contenha qualquer significado e seja apenas visual. A cor utilizada é o preto com fundo branco.



Figura 20 - Campanha Outono/Inverno 2017 da VILANOVA ACCESSORIES. Retirado do URL: <http://www.vilanovaonlinestore.com/media/files/images13.jpg> (consultado a 2 de outubro de 2016)



Figura 21 - Campanha Outono/Inverno 2017 da VILANOVA ACCESSORIES. Retirado do URL: http://2.bp.blogspot.com/8BYGvy35glg/VxeetGnExjl/AAAAAAAAAQM/BecghcViSrliAGjCyBKzGx-oajG6CBilwCK4B/s1600-r/HEADER_03.jpg (consultado a 2 de outubro de 2016)

A marca VILANOVA ACCESSORIES lançou a sua primeira campanha de Outono/Inverno 2016, que preza pela simplicidade e harmonia entre cores e produtos. É uma marca de tendências, que propõe um estilo de vida para além de produtos contemporâneos.

3.1.3. INDITEX

História

A empresa teve seu início quando Amâncio Ortega, fundador da empresa, resolveu trabalhar com a sua família no ramo têxtil, confeccionando roupões de banho e roupas íntimas femininas. Em 1975 surgiu a primeira loja, a Zara, em La Coruña e fez grande sucesso. Em 1983, a ZARA já possuía 9 lojas por toda a Espanha. Em 1984, surgiu o primeiro centro de logística da empresa e no ano seguinte surgiu o Grupo INDITEX, o que lançou as bases de um sistema de distribuição capaz de reagir à mudança das tendências do mercado de forma extremamente rápida. Em dezembro de 1988 a ZARA chegou a Portugal, com a primeira loja no Porto. Novas marcas, PULL&BEAR e MASSIMO DUTTI, surgiram em 1991.

A partir daí, o grupo passou a expandir-se ainda mais e estava presente nas principais capitais. Alguns anos mais tarde, em 1998, surgiu a BERSHKA, uma marca criada para atender às necessidades do público adolescente. Em 1999, a quinta marca do grupo foi criada: a STRADIVARIUS entra no mercado e, dois anos depois, é criada a marca de lingerie OYSHO. Neste mesmo ano, 2001, o Grupo INDITEX começa a ser cotada na bolsa. Já em 2003 e frente a novos mercados, surge a ZARA HOME e também o segundo centro de distribuição, em Zaragoza, complementando a distribuição que era feita pelo centro em Arteixo, ambos em Espanha. Em 2004 o Grupo INDITEX já possuía 2000 lojas em 56 países ao redor do mundo. Com a grande expansão, dois novos centros de distribuição foram abertos, em Meco e Onzonilla, Espanha. A UTERQUE, especializada em acessórios, foi lançada em 2008 e tornou-se a oitava marca pertencente ao grupo. Em 2011, a empresa lançou suas plataformas *online* para todas as marcas e, atualmente, o Grupo INDITEX possui mais de 7000 lojas por todo o mundo e está presente, fisicamente ou *online*, em todos os países.

Arquitetura da marca



Figura 22 - Arquitetura do grupo INDITEX baseada no modelo de OLINS (2008). Imagem de Autor. Retirado do URL: <https://www.inditex.com/home> (consultado a 11 de setembro de 2016)

Segmentação

A empresa colmata qualquer necessidade do mercado. As marcas que tem atuam em nichos variados, desde os mais jovens até à meia idade, dos que gostam de seguir tendências aos que gostam de vestuário irreverente e mesmo aos mais sofisticados. Além do mais, a empresa busca criar uma envolvimento ainda maior entre o consumidor e as marcas, abrange também o lar e a roupa interior.

Estratégias

Uma das grandes estratégias da INDITEX é a não-publicidade. Apesar de a empresa não fazer publicidade direta comparativamente a outras cadeias, está presente em várias redes sociais, tanto nas das próprias marcas, como nas de pessoas influentes que são responsáveis por lançar tendências.

No que diz respeito ao meio digital, como foi dito, as lojas do grupo têm uma forte presença nos meios sociais, todas têm *newsletter*, e website com possibilidade de compra online para qualquer país do mundo.

As lojas das marcas estão concentradas nos grandes centros de cada país, com vários pontos de venda em cada capital.

Outra estratégia da empresa, é o padrão de produção e consumo: o *fast-fashion*. Enquanto a maioria das cadeias de retalho em massa, lança coleções a cada temporada, a ZARA, por exemplo, a cada 21 dias tem mini coleções novas, sendo que todas as semanas expõe novos artigos nas suas lojas.

As marcas da empresa abrangem bastantes segmentos, desde o vestuário, passando pelo lar. Tentaram colmatar as necessidades do mercado penetrando todos os nichos, desde o público mais jovem e descontraído, ao mais clássico e sofisticado.

Identidade visual

O Grupo INDITEX é dos grupos mais abrangentes no que diz respeito a segmentos.

A identidade visual aplicada na marca principal, a ZARA, é semelhante à utilizada nas restantes marcas do Grupo.

Neste caso, a ZARA, utiliza um *lettering* com preenchimento à direita, com serifa, o que dá à marca uma imagem mais clássica, embora seja uma marca famosa no que diz respeito ao

seguimento de tendências. Não é utilizado nenhum símbolo a acompanhar o *lettering*. A cor utilizada é o preto com fundo branco. Já foi apresentada uma versão em negativo.



Figura 24 - Campanha Outono/Inverno 2017 da ZARA. Retirado do URL: <http://static.zara.net/static///I2016/collage/171indexaw16editorialsmeetvelvet/editorialsmeetvelvettrfrfimg03.st.jpg?1475884209000> (consultado a 18 de julho de 2016)



Figura 23 - Campanha Outono/Inverno 2017 da Zara. Retirado do URL: <http://static.zara.net/static///I2016/collage/16indexaw16editorialsknitedit/editorialskniteditwoman-knit01.st.jpg?1475884209000> (consultado a 18 de julho de 2016).

As campanhas publicitárias da ZARA têm revelado cada vez com o decorrer das estações, que se adaptam às tendências fora do contexto do vestuário, através de modelos arrojados e irreverentes. As fotografias apresentam um contraste mais carregado quando a imagem é mais forte e apresenta mais informação visual.

Capítulo 4

Hipótese

A partir da análise feita anteriormente nos três estudos de caso, onde foram selecionadas três empresas que possuem marcas com diferentes segmentos, foram obtidas conclusões satisfatórias para solucionar de melhor forma o problema que foi proposto no início deste projeto.

Uma marca, para tentar ter sucesso na atualidade, deve ter em conta alguns fatores primordiais:

- Produtos atuais e diferenciadores;
- Estratégias bem definidas;
- Bom posicionamento;
- Imagem visual forte e consistente;
- Bom posicionamento.

Quando uma empresa se começa a expandir, ela deve adotar estes fatores para que as marcas prosperem no mercado. A primeira estratégia que pode ser adotada, é a divisão da empresa em marcas. Estas, consecutivamente, têm vários tipos de segmentos que são de produto, *target* e poder de compra. Após estes fatores serem definidos, é necessário que se defina muito bem o posicionamento que a marca irá assumir, além dos nichos em que estarão inseridos, pois isto irá resultar no seu crescimento. Quanto mais específicos, maior a taxa de sucesso e diferenciação das marcas existentes no mercado.

As três marcas analisadas no estudo de caso são unânimes quanto a estes aspetos. São empresas que possuem várias marcas e cada uma delas dirige-se a nichos específicos e distintos, atendendo às diferentes necessidades do mercado. Todas as marcas estão inseridas no ramo do retalho, mas há duas situações distintas. Enquanto duas destas empresas atuam num só segmento - GRENDENE nos calçados e INDITEX no vestuário - a outra empresa - VNC - atua em diferentes, que é do vestuário e atualmente a de acessórios.

Outro ponto relevante observado é que, em todos os casos, as marcas sobressaem mais do que as empresas, tanto em comunicação - pois quem normalmente passa a mensagem aos consumidores são as marcas de forma individual e não a empresa como um todo - como na linguagem visual - onde há um maior investimento na identidade individual e é descurada a identidade global - e, conseqüentemente, em cada empresa há uma marca que é mais forte e é considerada a imagem de marca. Aqui podemos citar, como exemplos, a ZARA do Grupo INDITEX, a MELISSA da GRENDENE e a TIFFOSI no Grupo VNC.

As estratégias de comunicação utilizadas são transversais às três empresas visto que a relação que possuem com seus consumidores se dá através das redes sociais, aproximando-os e fazendo com que se tornem um estilo de vida, além de ser essencial que as marcas possuam loja *online* associadas ao seu *website*, pois o cliente pode obter todas as informações necessárias à compra de forma cômoda e rápida, fidelizando-o.

A partir deste estudo foi possível encontrar uma solução para o problema da empresa TROFAL, que além de não possuir os pontos acima referidos, não tinha nenhuma marca própria e assim surgiu a necessidade de criar a marca LEGÍTIMO SHOES, com um segmento específico, direcionada a um nicho de mercado, com um produto atual e diferenciado, um sistema visual que abrange elementos concretos, estratégias e posicionamento.

Capítulo 5 - Projeto

5.1. TROFAL

5.1.1. História da marca

A história da empresa TROFAL começou em 1903, com o início da Família Couto.

O bisavô do Sr. Luís Couto (CEO) começou a fazer calçado manual num concelho vizinho à Benedita. Com a evolução da profissão, aprendeu a arte de sapateiro. Mais tarde, foi trabalhar para a Benedita com outras pessoas, na área do calçado, onde acabou por montar sua oficina de sapateiro, entre os anos 30 e 40. Atravessou a Segunda Guerra Mundial, onde não havia matéria-prima e, conseqüentemente, não podia trabalhar.

O pai do Sr. Luís aprendeu com o bisavô do mesmo, a arte de sapateiro e, queria expandir a oficina com poucos trabalhadores para uma empresa média, mas sem sucesso. Após cumprir o serviço militar, foi convidado para ser encarregado de uma empresa nova na época.

Nos anos 70 criaram uma empresa que era a segunda maior do país com cerca de trabalhadores: FAPOCAL. O Sr. Luís iniciou lá a sua carreira, com 13 anos. Trabalhava de dia e estudava à noite. Aos 18 anos estava para ingressar na Universidade, e o pai desafiou-o a construir uma empresa, por ser o mais velho dos irmãos e, 15 dias após ter concluído a maioridade - surgiu a TROFAL.

A filosofia é a mesma do início: predomina a qualidade ao volume de faturação.

Quando a empresa surgiu, a ideia foi apenas criar monoproduto, a bota alentejana: que era o que o avô já fazia manualmente. Embora em 37 anos de existência da empresa, nunca tenham estado na zona vermelha, houve momentos de crise e, em 1983 houve uma crise muito grande, a produção caiu e, foram precisos novos investimentos.

Voltaram-se para certos nichos de mercado: artigos técnicos com valor acrescentado. Foram esses nichos que fizeram com que a empresa não sentisse a crise de uma forma tão intensa comparativamente a outras empresas da zona, do mesmo setor. Aquilo que as outras empresas não queriam fazer ou era difícil, foi o foco da TROFAL. Começaram a produzir para marcas de luxo, Inglesas, Francesas, Alemãs. Avançaram também para a área civil: sapato normal de homem.

Mais tarde a filosofia da empresa voltou-se para o lançamento de marcas próprias. Marcas essas, limitadas a um determinado espaço geográfico (Portugal e Espanha) e, sob direitos,

durante 20 anos. Apesar de o foco da empresa ser o calçado masculino, também produzem calçado de senhora.

Chegaram a trabalhar, em parceria, com a marca inglesa, DR. MARTENS, ficaram os distribuidores em Portugal e Espanha. Hoje são responsáveis pela ELITE, na área de aventura, montanhismo e escuteiros, e pela DODGE, na área radical, ambas em Portugal e Espanha. Estas duas marcas são vendidas a várias lojas.

Fabricam também calçado para marcas portuguesas e estrangeiras e, neste momento trabalham com uma marca Alemã, um designer Polaco, outro Inglês e dois Portugueses.

A empresa está em expansão e vai criar uma marca nova: NATUR TRUFUS.

Numa empresa onde trabalham cerca de 30 pessoas, entre elas há um responsável de armazém, dois administrativos, direcção comercial e, na área de produção há uma modelista e o resto na linha de produção, onde há mais produtividade nas tarefas contínuas, optaram por ir rodando os cargos para evitar rotinas. Salvaguardam a linha de montagem, começa no corte; processo de costura; montagem.

Os funcionários trabalhavam 8h por dia, foi implementado um novo horário das 8h às 18h e à sexta-feira a tarde livre. A TROFAL tem funcionários mais produtivos e mais felizes.

5.1.2. Arquitetura da TROFAL

A criação de uma arquitetura configurada em esquema, auxilia uma melhor leitura e maior percepção da mudança que ocorreu no grupo e nas marcas. Foram criados dois esquemas que demonstram o funcionamento anterior da empresa e as alterações.

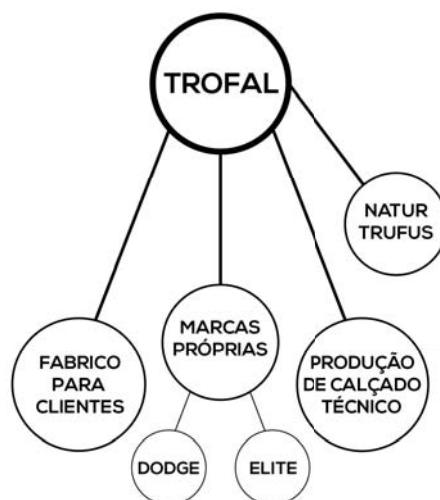


Figura 25 - Esquema da arquitetura da estrutura anterior da empresa. Imagem de Autor.

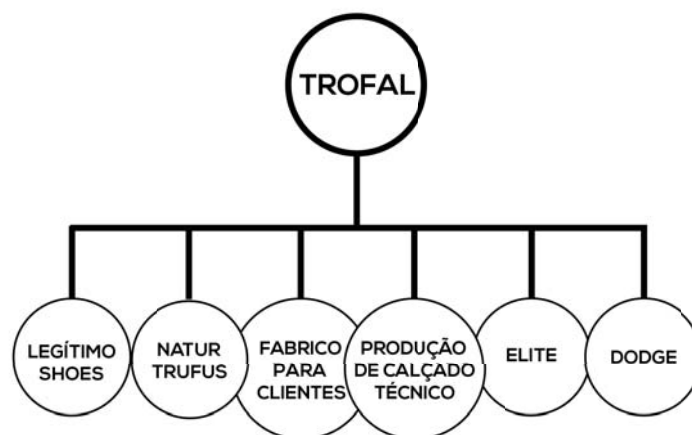


Figura 26 - Esquema da arquitetura da estrutura atual da empresa, baseado no modelo de OLINS (2008). Imagem de Autor.

Com a criação de uma arquitetura evolutiva da empresa, a TROFAL surge como um grupo, que é composto por duas cadeias de produção/fabrico de artigos técnicos e para clientes; as marcas pela qual a empresa está responsável; e as duas marcas próprias, uma delas, a LEGÍTIMO SHOES.

Com a nova estrutura da empresa (figura 20), todas as cadeias estão equiparadas, para que o nível de investimento de produção nas duas marcas mais recentes, LEGÍTIMO SHOES e NATUR TRUFUS, seja o mesmo que foi aplicado às restantes marcas e linhas de produção, para obter o mesmo reconhecimento que a restante cadeia.

5.1.3. Criação e produção

A TROFAL diferencia-se pela sua política: trabalhar com couros o mais natural possível e um sistema complexo - o *Goodyear*. Esta tradição mantém-se desde 1903, a do fabrico personalizado, em que a maior parte das operações são feitas manualmente por artesãos especializados. Este sistema destaca-se pela qualidade e durabilidade e, oferece ao calçado um conforto peculiar, com a adaptação da palmilha ao pé e a absorção do suor, ao mesmo tempo que o pé fica isolado termicamente e protegido dos factores adversos.

A resistência, flexibilidade e durabilidade a longo prazo do calçado construído neste sistema, é substancialmente superior aos outros sistemas, a sua versatilidade possibilita ir ao encontro das necessidades do consumidor, não questionando temáticas relacionadas com tendências de moda.

As matérias-primas utilizadas são de qualidade superior, os produtos são naturais, reciclados e biodegradáveis, cosidos com fios naturais, em substituição dos couros curtidos ao crómio e

colas dissolventes normalmente utilizados na indústria. O processo de produção e fabrico envolve mais de 180 operações diferentes e, pode levar até 6 semanas a fabricar - enquanto se produzem dez pares de calçado com um sistema simples, é produzido apenas um par com o sistema *Goodyear*. Para a TROFAL é preeminente a qualidade à quantidade e valor de faturação.

Em 1995 a empresa foi a primeira do setor do calçado em Portugal, a ser certificada no âmbito da qualidade de acordo com a norma ISO9001¹. Foi a terceira marca na Europa e a primeira em Portugal, na indústria do calçado, a obter a certificação de qualidade.

As fases de produção e fabrico, segundo a TROFAL (2009) são:

1. **Seleção da matéria-prima:** é feito um controlo rigoroso de todas as peles, para garantir que são as mais adequadas para a construção do calçado.
2. **Corte:** tem que ser feito na zona adequada da pele, dependendo para que molde é, são utilizadas zonas da pele mais ou menos nobres, para que depois se possa moldar corretamente à forma do pé.
3. **Costura:** todas as peças de pele cortadas e cosidas entre si, de modo a formarem uma parte só, que corresponde à parte superior do sapato.
4. **Montagem:** a parte superior do sapato, que consiste numa só peça nesta fase da montagem, é colocada na forma com a configuração do pé, onde é unida à palmilha de couro vegetal, já deflorada e previamente preparada para coser. A segunda parte do processo de montagem é "Costura Palmilhada" que une a palmilha à parte superior do sapato e uma tira em couro, a que se dá o nome de "vira".

A parte debaixo da palmilha que tem cerca de 4mm de altura, é preenchida com cortiça flexível que permite a adaptação do pé ao sapato, absorvendo ao mesmo tempo o suor libertado. Após esta fase, é colocada a sola que é cosida à "vira" com fios naturais, seguindo-se o desbaste e preparação da sola e salto. Posteriormente, o sapato é retirado da forma, salvo exceções como peles mais delicadas e pouco rígidas, em que o calçado segue para o acabamento com a forma.

5. **Acabamento:** o bordo do calçado é pintado com tintas ecológicas e são utilizadas ceras naturais para dar o acabamento aos rastos, enquanto a parte superior é acabada com massas e polidos com escovas de lã para dar o toque uniforme e suave ao calçado. Após uma fase rigorosa de controlo de qualidade, o calçado prossegue para o processo de embalagem.

¹ in. <http://www.apcergroup.com/portugal/en/certificacao/40/iso-9001> (consultado a 26 de setembro de 2016).

5.1.4. Produto

O produto da TROFAL, desde início se voltou para nichos de mercado específicos e para as suas necessidades. Para além de investirem no sapato clássico masculino, nicho específico onde este projeto opera, fabricam e produzem também as seguintes áreas técnicas:

- Bombeiro
- Equitação
- Motociclo
- Golfe
- Militar
- Montanha
- Radical
- Casual
- Vegan

5.2. Processo de *branding*

5.2.1. História e conceito da LEGÍTIMO SHOES

A marca LEGÍTIMO SHOES surgiu à necessidade que a TROFAL tinha de se atualizar para corresponder às necessidades do mercado. Esta empresa tem presença no mercado em vários nichos e os seus targets estão dominados, no entanto existia uma lacuna grande com relação à ausência de marcas, de estratégias de comunicação e serviço e até mesmo no *design*. Existia o produto, o que faltava era a reestruturação da empresa e a criação de uma marca para um nicho muito importante - o dos sapatos clássicos - e estes foram os pontos de alavanco para a criação da LEGÍTIMO SHOES - a marca principal da empresa.

Esta marca é de origem familiar e apesar da sua expansão, manteve-se leal a este segmento e aos clientes que valorizam esta característica. Produz calçado para o sexo masculino e, oferece uma vasta gama de sapatos clássicos de qualidade *premium*, que consistem nos best-sellers da TROFAL, com um *design* mais contemporâneo, inovador e que oferece o mesmo conforto. A LEGÍTIMO SHOES possui um certificado de qualidade, que oferece uma experiência duradoura aos seus consumidores e além do compromisso que a marca assume com os mesmos, é responsável com o meio ambiente.

5.2.1. Target

A LEGÍTIMO SHOES está direcionada a um target entre os 25 e os 40 anos. Destina-se a homens versáteis, que se interessem por cultura, práticos e contemporâneos que tenham poder de compra e, valorizem o conforto e a qualidade.

Chama-se João Pedro, tem 31 anos, nasceu e cresceu em Leiria. Tem formação académica em Comunicação e Marketing, que exerce numa empresa sediada em Lisboa. Adora a sua cidade Natal e, não prescinde de ir lá sempre que pode, para visitar a sua família, a que tem um vínculo bastante forte. A sua vida profissional obrigou-o a estar maioritariamente em Lisboa, cidade que o faz apaixonar-se todos os dias, com o que tem para lhe oferecer. São lugares novos a visitar e a descobrir, é a cultura, a gastronomia, são as cores da cidade. Com os anos de experiência profissional, criou sua própria empresa. É bem-sucedido e apaixonado pelo que faz, considera-se um sortudo por poder fazer o que realmente gosta. Tem a sorte de poder viajar bastante em negócios, que lhe ocupam a maior parte do tempo, mas não abdica de o fazer por lazer. Já conhece alguns cantos do mundo, dos quais tem sempre histórias para contar. Para além da sua língua materna, fala inglês e francês fluentemente e, como bom conversador que é, não dispensa aprender outras línguas. É uma pessoa culta, sempre interessado em aprender mais sobre as mais variadas coisas, porque como diz, “sabedoria não ocupa lugar”. Considera-se feliz e realizado. É um homem que dá nas vistas e não se descuida com a imagem, mas não faz disso uma prioridade. Não se preocupa com o que pensam dele, ou da forma singular como gosta de se vestir e calçar, já que essa é a sua paixão: sapatos. Gosta de roupa dissemelhante, mas alia sempre beleza ao conforto. Tem a tez clara, olhos azuis, gosta de usar barba cerrada e o seu cabelo loiro escuro é meio comprido, como gosta de o ter. Apesar de ser uma pessoa ocupada, não prescinde de momentos em família. Gosta de praticar desporto sempre que pode e, não abdica de um almoço relaxado numa esplanada na praia ao domingo. Gosta de reunir os amigos e a namorada em casa, cozinhar e proporcionar momentos de convívio, mas também gosta de sair, ir ao teatro, aproveitar o que a cidade tem para oferecer. Na sua playlist não falta Chet Faker e James Blake em que se inspira para tocar e cantar, que são dois dos seus *hobbies*.

5.2.3. Posicionamento e segmento

O posicionamento é uma estratégia utilizada para que a marca se possa afirmar no mercado. Tendo isto em conta, a LEGÍTIMO SHOES definiu as suas concorrentes e analisou-as de acordo com as seguintes variáveis:

- Qualidade
- Preço
- Dinâmica da marca
- Acessibilidade

Estes aspetos foram minuciosamente seleccionados, tendo em conta as características que a marca considera pertinente e se pretende guiar, e que estão indicadas na Tabela 1, abaixo apresentada.

Tão importante quanto o posicionamento, o segmento deve ser bem definido para o sucesso da marca. A LEGÍTIMO SHOES está inserida num mercado com um poder de compra médio alto, pois os produtos estão numa média de duzentos euros e são destinados ao público masculino que busca por calçado clássico.

QUALIDADE	<p>Avalia o nível de qualidade do produto/ serviço com base nos seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principais atributos dos materiais utilizados na concepção dos produtos (e.g. Os produtos ecológicos são valorizados); - Tempo médio de vida dos produtos comercializados (durabilidade); - Satisfação dos clientes relativamente ao nível de serviço (momento de venda e pós-venda).
PREÇO	<p>Analisa a estratégia de pricing praticada por cada marca e considera os standards de competitividade dentro dos diferentes segmentos que compõem o mercado (e.g. Produtos de baixa, moderada e elevada qualidade).</p> <p>Os preços podem ser classificados do seguinte modo, dentro de cada segmento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preços de valor reduzido; - Preços de valor moderado; - Preços de valor elevado.
DINÂMICA DA MARCA	<p>Classifica a capacidade de adaptação de cada marca às diferentes coleções (associadas às estações) e o nível de proatividade no acompanhamento de novas tendências.</p>
ACESSIBILIDADE	<p>Grau de acessibilidade associado à estratégia de logística e distribuição de cada marca;</p> <p>Nesta variável são considerados fatores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº e diversidade de canais utilizados na venda de produtos e prestação de serviços; - Qualidade de acesso às lojas físicas da marca e eventuais problemas de estacionamento; - Nível de maturidade no processo de convergência entre canais online e offline (e.g. Reserva online, levantamento do produto na loja).

Tabela 1 - Variáveis de posicionamento. Imagem de Autor.

LEGÍTIMO SHOES

Qualidade: Os produtos da marca possuem alta qualidade devido aos materiais utilizados, ao processo *Goodyear* e ao método ecológico, que lhes confere uma durabilidade acima da média. Os serviços prestados na compra *online* são benéficos para o cliente através da entrega ao domicílio e, os serviços de manutenção e reparação dos produtos não têm custos adicionais.

Preço: A relação qualidade/preço está em concordância com o segmento em que se insere, tendo em conta que além dos materiais e processo, há um controlo de qualidade elevado, para garantir a excelência dos produtos.

Dinâmica da marca: A marca possui um modelo base de criação que é adaptado às coleções que são lançadas a cada temporada, tendo em conta as tendências do mercado. Para além deste fator, a marca propõe-se a criar um modelo de edição limitada a cada estação.

Acessibilidade: O acesso aos produtos e informação sobre os mesmos, é facilitado através das plataformas *online*, conferindo uma maior comodidade ao consumidor. Outra facilidade que a marca oferece, é a possibilidade de reserva de produtos por tempo determinado, dado à sua exclusividade.

SEASIDE

Qualidade: Os produtos da marca possuem alguma qualidade, embora a sua durabilidade seja condicionada à estação e não haja grande preocupação com processos ecológicos. Os serviços estão disponíveis *online* e presencialmente a um nível satisfatório.

Preço: A relação qualidade/preço está em concordância ao segmento a que ela se insere, ou seja, possui um valor reduzido, mediante a produção em massa.

Dinâmica da marca: Para além das coleções sazonais de calçado, a marca lança produtos de outros segmentos e género ao longo da estação.

Acessibilidade: O acesso aos produtos é facilitado com a presença da plataforma *online*, que disponibiliza serviço ao domicílio, e lojas físicas que estão maioritariamente bem localizadas em vários pontos estratégicos das cidades, com facilidades de acesso.

SALVATORE FERRAGAMO

Qualidade: Os produtos da marca possuem uma qualidade acima da média, devido aos materiais utilizados e às técnicas inovadoras que consideram a anatomia e ergonomia do calçado, e lhe conferem uma longa durabilidade. Os serviços disponíveis tanto em lojas físicas, como *online*, são bastante satisfatórios e mantêm-se no pós-venda.

Preço: A relação qualidade/preço é equilibrada tendo em conta o segmento em que está inserida, que é o mercado de luxo, onde a qualidade é superior e os preços são elevados.

Dinâmica da marca: Para além de calçado, que é o foco principal da marca, esta também disponibiliza produtos para outros segmentos e género.

Acessibilidade: O acesso aos produtos é facilitado pela presença de lojas físicas em bastantes países do mundo, lojas multimarcas, para além da plataforma *online* que oferece facilidade e disponibilidade de serviços, nomeadamente entrega e recolha de produtos. As lojas físicas da marca, de uma forma geral, são de fácil acesso.

OFFICINA LISBOA

Qualidade: Os produtos da marca são produzidos maioritariamente à mão e, as técnicas utilizadas são a pensar no conforto, exclusividade dos produtos e uma durabilidade longa. Os serviços que a marca disponibiliza entre loja física e plataforma *online*, são satisfatórios no momento de venda e pós venda.

Preço: A relação qualidade/preço é equilibrada comparativamente às ofertas de mercado que apresentam qualidade inferior a preços igualmente moderados.

Dinâmica da marca: Para além de calçado sazonal a cada estação do ano, a marca também oferece produtos que se destinam a outros segmentos e género.

Acessibilidade: Os produtos da marca estão disponíveis na plataforma *online* onde dispõe de serviços de entrega ao domicílio, multimarcas, *showroom* e loja física, que apesar de bem localizadas apresentam dificuldades de estacionamento.

	SALVATORE FERRAGAMO	OFFICINA	SEASIDE
QUALIDADE	ELEVADA	ALTA	MÉDIA
PREÇO	ELEVADO	MODERADO	REDUZIDO
DINÂMICA DA MARCA	MUITO BOA	BOA	BOA
ACESSIBILIDADE	MUITO BOA	BAIXA	MUITO BOA

Tabela 2 - Esquema de avaliação de marcas. Imagem de Autor.

Após terem sido aplicadas as variáveis de qualidade, preço, dinâmica da marca e acessibilidade às marcas SALVATORE FERRAGAMO, OFFICINA e SEASIDE, estas foram avaliadas qualitativamente relativamente a cada variável. Concluímos que A SEASIDE apesar de não ter

um produto de elevada qualidade, apresenta uma boa acessibilidade e dinâmica da marca. Já a OFFICINA, apesar da sua alta qualidade de produto, a acessibilidade é baixa. Assim, a LEGÍTIMO SHOES, terá um posicionamento similar a marcas de moda com as mesmas características, onde a cultura multimarcas se revelou.

5.2.4. Brand DNA Process

5.2.4.1. Análise SWOT

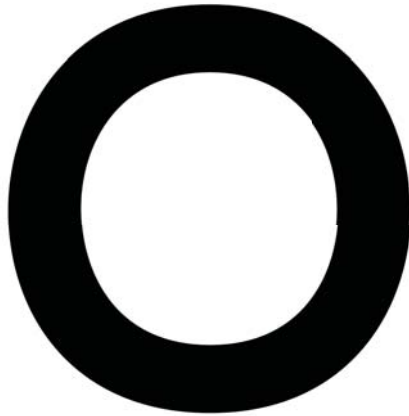
A análise SWOT é o processo através do qual os administradores das organizações averiguam se os produtos que disponibilizam ao mercado podem alcançar o sucesso e quais são as suas limitações.(Westwood, 1997). Desta forma, é possível explorar os pontos fortes (*Strengths*), identificar as fraquezas/pontos fracos (*Weaknesses*) poder superá-los, e agarrar as oportunidades (Opportunities) e defender-se contra as ameaças (*Threats*).



Figura 27 - Análise SWOT - Forças. Imagem de Autor.



Figura 28 - Análise SWOT - Fraquezas. Imagem de Autor.



OPORTUNIDADES

- Expansão e criação de marca da empresa
- Inovação no design
- Forte investimento em comunicação
- Presença em redes sociais
- Definição de estratégias sólidas
- Maior proximidade com consumidores
- Investimento em novos nichos
- Criação de ponto de venda próprio
- Aumento de vendas online
- Aumento da produtividade em quantidade

Figura 29 - Análise SWOT - Oportunidades. Imagem de Autor.



AMEAÇAS

- Crise económica versus os preços praticados
- Crescimento dos concorrentes
- Cópias e imitações
- Marcas de calçado de qualidade com lojas próprias
- Surgimento de outras marcas
- Marcas do mesmo setor

Figura 30 - Análise SWOT - Ameaças. Imagem de Autor.

5.2.4.2. SWOT dinâmica

SO

VANTAGENS COMPETITIVAS

FORÇAS // OPORTUNIDADES

- Produto reconhecido e de qualidade premium, permite um investimento na inovação do design;
- Utilização de produtos naturais, sem uso de químicos, com controlo e certificado de qualidade, possibilita uma maior proximidade com consumidores;
- Equipa sólida e motivada proporciona aumento da produtividade em quantidade;
- Nichos de mercado específico e o conhecimento das necessidades do público-alvo, possibilita a definição de estratégias sólidas e permite um investimento em novos nichos;
- Empresa com atuação no estrangeiro possibilita um forte investimento em comunicação e presença em redes sociais e, consequentemente o aumento de vendas online;
- Domínio da alta tecnologia de fabricação do produto, possibilita a expansão e criação de marca da empresa;
- Estrutura sólida e familiar, com muitos anos de experiência no mercado, possibilita a criação de ponto de venda próprio

Figura 31 - SWOT dinâmica. Imagem de Autor.

WO

REORIENTAÇÃO DAS NECESSIDADES

FRAQUEZAS // OPORTUNIDADES

- Falta de comunicação digital e pouca divulgação nos meios de comunicação, necessitam de estratégias sólidas definidas para uma maior proximidade com consumidores;
- Custos de produção elevados, podem levar ao investimento em novos nichos e possibilita o aumento da produtividade em quantidade;
- Falta de estratégias deve ser colmatada com um forte investimento em comunicação e presença em redes sociais para o aumento de vendas online;
- Produto pouco atual e com pouca variedade necessita de inovação no design e possibilita a expansão e criação de marca da empresa;
- Falta de divulgação dos produtos pode ser corrigida com a criação de ponto de venda próprio;

Figura 32 - SWOT dinâmica. Imagem de Autor.

T
S

CAPACIDADE DE DEFESA

AMEAÇAS // FORÇAS

- Produto de qualidade premium e o certificado de qualidade combate cópias e imitações;
- Empresa com atuação no estrangeiro combate a crise económica versus os preços praticados;
Equipa sólida e motivada batalha o crescimento dos concorrentes;
- Nichos de mercado específico e o conhecimento das necessidades do público-alvo colmatam as marcas de calçado de qualidade com lojas próprias;
- KPI - Controlo de qualidade e estrutura sólida e familiar, com muitos anos de experiência no mercado contorna o surgimento de outras marcas;
- Utilização de produtos naturais e sem uso de químicos e, o domínio da alta tecnologia de fabricação do produto, diferencia a empresa de outras marcas do mesmo setor;

Figura 33 - SWOT dinâmica. Imagem de Autor.

T
W

VULNERABILIDADES

AMEAÇAS // FRAQUEZAS

- Crise económica versus os preços praticados podem condicionar os custos de produção elevados;
- Pouca divulgação nos meios de comunicação e a falta de comunicação digital pode determinar o crescimento dos concorrentes;
- Falta de estratégias e pouca variedade de produto podem ser afetadas por cópias e imitações;
- Marcas de calçado de qualidade com lojas próprias podem levar à falta de divulgação dos produtos da empresa;
- Produto pouco atual pode favorecer marcas do mesmo setor e o surgimento de outras marcas

Figura 34 - SWOT dinâmica. Imagem de Autor.

5.2.4.3. Creative Brand

5.2.4.3.1. Brainstorming - Mapa semântico

A CREATIVE BRAND, consiste na reunião com um grupo de stakeholders, internos e externos à organização, para a aplicação da metodologia Brand DNA Tool que, fundamentada em diversos brainstormings emocionais, facultando material para a composição de um mapa semântico para a visualização dos conceitos que podem estar presentes na essência da empresa.

O conceito de brainstorming é uma técnica de trabalho em grupo criada por Osborn (1973) que permite a formação de um elevado número de ideias num curto espaço de tempo. As ideias não necessitam de ser explicadas ou fundamentadas, as melhores ideias emergem no final.



Figura 35 - Brainstorming. Imagem de Autor.

5.2.4.3.2. Painel semântico

O painel semântico é composto por cinco conceitos que advêm do *brainstorming* (Figura 18). O técnico, é o conceito tangível à marca, está relacionado a um atributo físico do produto e às suas qualidades técnicas, deve ser uma característica que colmate a necessidade do consumidor, e essa vantagem da marca é o produto confortável. O resiliente, deve ser um fator capaz de atualizar a marca constantemente e manter a sua autenticidade, exige capacidade de adaptação da marca, como tal, é inovadora. Emocional, é o conceito que diferencia a marca da concorrência, influencia na tomada de decisão de compra, um ambiente e envolvimento familiar, aproximam o consumidor da fidelização. O mercadológico, corresponde ao fator determinante que acrescenta valor à marca, é a ferramenta estratégica de rentabilidade e, é o responsável por tornar o produto vendável. Por último, e o mais importante, é o integrador de todos, que interfere nos 4 conceitos, tem que ser leal e garantir autenticidade e posicionamento da marca no mercado.

Os cinco conceitos que definem a marca são, confortável, inovadora, familiar, responsável e leal.



Figura 36 - Painel semântico. Imagem de Autor. Retirado do URL: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/97/9f/ac/979facc1c5a6d587437a9592ab3c28f7.jpg> / <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/4c/cb/fd/4ccbfd578f4d9b68c43f77dc1879a51.jpg>
<http://www.maxigrafica.com.br/wp-content/uploads/2015/10/responsabilidade.jpg>
<https://www.instagram.com/p/BAAljhRhFYo/><http://www.planete-deco.fr/wp-content/uploads/2016/08/IB23.jpg> (consultado a 11 de Setembro 2016)

5.2.4.3.3. Missão, visão e valores

Estes conceitos são mais internos à marca e fazem parte do *Brand DNA Process*. Devem ser transmitidos para fora da marca de modo que a essência seja percebida e identificada pelo consumidor.

Missão

Proporcionar ao cliente um produto duradouro, de qualidade e conforto ímpar, com um design contemporâneo e diferenciador, para obter a sua máxima satisfação do produto e do serviço.

Visão

Conforto e qualidade prevalecem à quantidade e ao volume de facturação.

Valores

- Conforto é predominante;
- Calçado de qualidade *premium*;
- Qualidade do serviço prestado;
- Compromisso social e ambiental;
- Equipa sólida e colaboradores satisfeitos;
- Empresa mantém-se com estrutura familiar.

5.2. Naming

Para o desenvolvimento do *naming*, foi seguida a metodologia *GAD Design* (2007), criada por PIERCE e LACAN. Para esta construção, é seguido um processo composto por quatro fases: uma estratégica, criativa, linguística e por último, uma fase legal. A fase estratégica é composta pelo conhecimento da estratégia da marca e dos seus atributos, nomeadamente os cinco conceitos que compõe a marca e, por uma lista preliminar de trinta opções de possíveis nomes para a marca, este processo está reproduzido na Tabela 3.

A fase criativa é composta pela análise da lista preliminar, tendo em conta a verificação da adequação ao posicionamento e sonoridade, que dá origem à primeira triagem, composta por apenas quinze opções da lista preliminar.

A fase linguística é composta pela primeira triagem, tendo em conta a verificação do mercado e uma nova avaliação conceitual, que reduz a uma listagem final de cinco possibilidades para o *naming*.

A quarta e última fase, é legal, composta por essa verificação no INPI e disponibilidade em domínios web e, assim é feita a análise final para obtenção do nome final da marca - LEGÍTIMO.

LISTA PRELIMINAR	PRIMEIRA TRIAGEM	LISTAGEM FINAL	NOME
Item Homo	Item	Item	Legítimo Shoes
Genuíno Article	Article	Projeto	
Medium Humani	Humani	Legítimo Shoes	
Alibi Fortunato	Medium	Genus	
Projeto Origem	Projeto	Cru	
Íconico Capsule	Capsule		
Coutos Legítimo Shoes	Legítimo Shoes		
Fide Solatium	Origem		
Sapiente Fere	Coutos		
Prestígio Genus	Genus		
Authentica Buffalo	Authentica		
Officium Pure	Officium		
Novus Cru	Cru		
Maquinista Gentleman	Novus		
Canvas Diminuto	Homo		

Tabela 3 - Metodologia e desenvolvimento do *naming*. Imagem de Autor.

5.2.7. Estratégia

5.2.7.1. Produto

O design deve estar em concordância e conjugar os elementos da marca, para que a mensagem transmitida aos consumidores seja coerente e traduza os conceitos em matéria visual. (OLINS, 2010). Wheeler (2009), completa acrescentando que o produto tem de ser apropriado, diferenciador e inesquecível.

Foi feito um estudo dos produtos da TROFAL, e a partir dos mesmos, foi proposto um *re-design* de produto, mantendo os mesmos pressupostos do modelo. Os sapatos que sofreram alterações de *design*, foram seleccionados a partir de uma análise aos *bestsellers* da empresa.



PRODUTO TROFAL
PT9-397



PROPOSTA
LEGÍTIMO SHOES

Figura 37 - Proposta de *re-design*. Imagem de Autor. Retirado de URL: http://www.trofal.com/fotos/175%20-%20Tarantino_175%20D.JPG (consultado em 30 de agosto de 2016)



PRODUTO TROFAL
PT9-193 CHARLES



PROPOSTA
LEGÍTIMO SHOES

Figura 38 - Proposta de *re-design*. Imagem de Autor. Retirado de URL: http://www.trofal.com/fotos/PT9-193%20-%20Charles_PT2003-193%20X.JPG (consultado em 30 de agosto de 2016)



PRODUTO TROFAL
PT9-194 FULMER



PROPOSTA
LEGÍTIMO SHOES

Figura 39 - Proposta de re-design. Imagem de Autor. Retirado de URL: [http://www.trofal.com/fotos/PT9-194%20-%20Fulmer_PT2003-194%20H%20\(1\).jpg](http://www.trofal.com/fotos/PT9-194%20-%20Fulmer_PT2003-194%20H%20(1).jpg) (consultado em 30 de agosto de 2016)



PRODUTO TROFAL
PT9-397



PROPOSTA
LEGÍTIMO SHOES

Figura 40 - Proposta de re-design. Imagem de Autor. Retirado de URL: http://www.trofal.com/fotos/PT9_397_pt9-397a.JPG (consultado em 30 de agosto de 2016)

5.2.7.2. Serviço

As estratégias de serviço desenvolvidas para a LEGÍTIMO SHOES, consistiram no *website*, que também disponibiliza a compra *online* dos produtos. O desenvolvimento de uma *newsletter*, para que os consumidores possam estar sempre atualizados relativamente às novidades da marca. A presença nas redes sociais não foi descuidada, tendo em conta a influência presença que os *media* têm na sociedade.



Figura 41 - Proposta de *website*. Imagem de Autor.

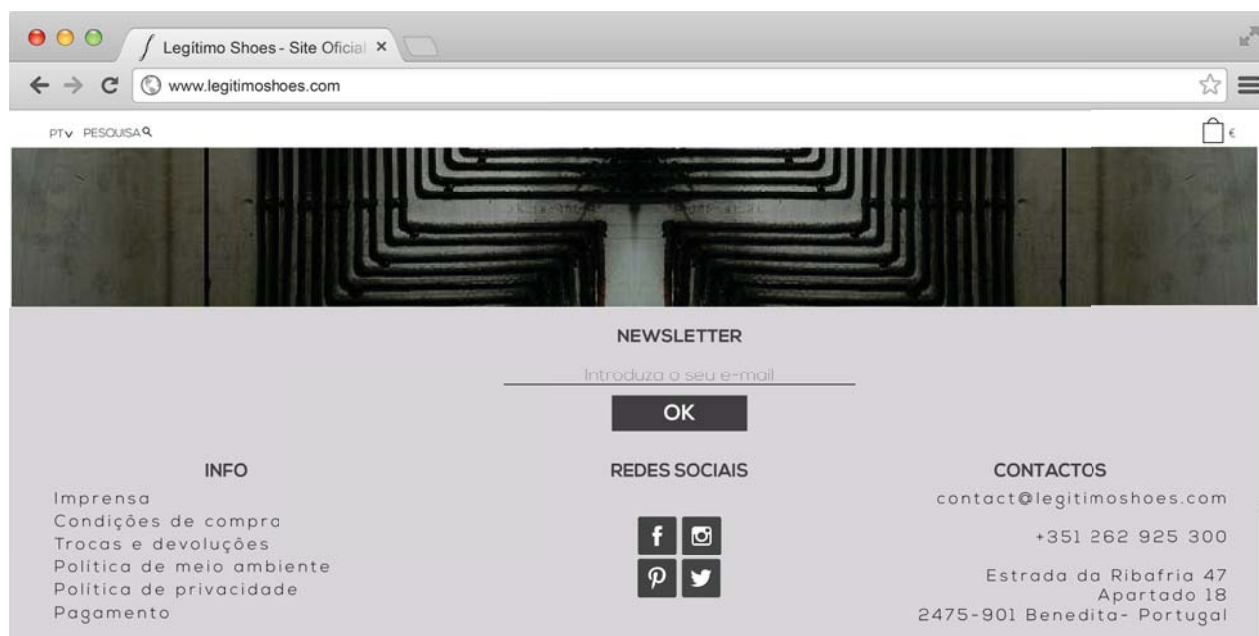


Figura 42 - Proposta de *website*, redes sociais e *newsletter*. Imagem de Autor.

5.3. Identidade Visual

5.3.1. Elementos básicos

5.3.1.1. Nome e selo

A escolha do nome da marca veio através da seleção feita anteriormente (Tabela 3). As opções para a lista preliminar, dividiram-se em dois grupos: palavras em língua portuguesa e palavras em latim. A opção escolhida, um nome na língua portuguesa, sucedeu devido ao facto de haver uma relação fiel com as tradições e consequentemente, melhor se adaptar a uma empresa Portuguesa com estas características.

O selo representa a ligação às tradições, e é aplicado como símbolo de afirmação e identidade que representa qualidade, e é aplicado de forma transversal à LEGÍTIMO e às outras marcas da empresa.



Figura 43 - Logótipo da marca composto por tipografia e selo. Imagem de Autor.

5.3.1.2. Tipografia

A preferência pela Nexa, tanto na versão *bold* como *light*, deve-se ao facto de que a tipografia consegue unificar o clássico com o moderno. As suas linhas são simples, sem serifa e de fácil leitura. A Nexa é uma tipografia que se assume como *casual*, é intemporal e mantém-se imparcial às tendências.

	LETRAS MINÚSCULAS	LETRAS MAIÚSCULAS	NÚMEROS E SÍMBOLOS
NEXA LIGHT	abcdefghijkl lmnopqrstu vwxyz	ABCDEFGHIJK LMNOPQRSTU VWXYZ	0123456789 !?\$±€\$£@&% "{}*.:;"
NEXA BOLD	abcdefghijkl lmnopqrstu vwxyz	ABCDEFGHIJK LMNOPQRSTU VWXYZ	0123456789 !?\$±€\$£@&% "{}*.:;"

Figura 44 - Tipografia da marca. Imagem de Autor.

5.3.1.3. Cor

A seleção de cores do logótipo cinge-se apenas ao preto e branco. O facto de ser uma marca de calçado clássico, elegante, confiante, faz com que se assumam só o preto e o branco como cores predominante.



Figura 45 - Cores do logótipo. Imagem de Autor.

5.3.2. Elementos complementares

5.3.2.1. Imagética

As imagens selecionadas para o elemento complementar da imagética, assumiram todas um contraste acima do normal e, tiveram em conta alguns critérios, que envolvem a identidade da marca, sendo eles:

Cores: A paleta de cores da marca passa pelo branco, nude, castanho, azul petróleo, cinzento e preto. As cores são fortes, com base em tons mais escuros, que transmitem segurança, personalidade sólida, independência, conhecimento e sabedoria, união e elegância, fatores que vão ao encontro da marca e dos seus produtos.

Texturas: Na escolha das imagens para o fator das texturas, foram tidas em conta as sobreposições que se pretendem criar, os relevos e as texturas lisas e rugosas.

Materiais: Os materiais são refletidos resistentes, maleáveis, orgânicos e ecológicos.

5.3.2.2. Forma e movimento

A forma e movimento consiste na elaboração e repetição de um símbolo, com curvas e ondulações, para que o símbolo obtenha uma simetria na vertical, que consiste na junção de um L e um S para obtenção do logótipo.

5.3.3. Diagrama

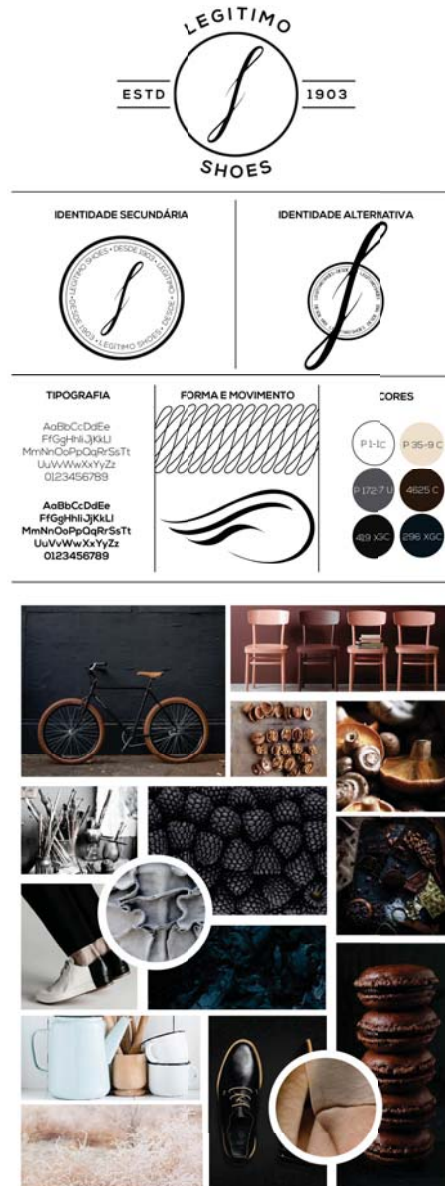


Figura 46 - Diagrama da marca. Imagem de Autor. [anexo 4]

5.3.4. Normas básicas da LEGÍTIMO SHOES

5.3.4.1. Versões da marca

Foram criadas duas versões da marca, uma identidade primária e, uma secundária, que serão utilizadas mutuamente e ambas com presença assídua na marca, mas com abordagens diferentes.

A identidade primária é a linguagem primordial da marca, com presença em toda a parte gráfica e comunicacional:

- *Website*
- Redes sociais

A identidade secundária é a linguagem complementar, que está presente em toda a parte de produto:

- Calçado
- Produtos de manutenção
- *Packaging*



Figura 47 - Identidades da marca LEGÍTIMO SHOES. Imagem de autor.

5.3.4.2. Construção da marca

Através da construção da marca é perceptível o processo de elaboração do selo. Este é constituído por duas letras, L e S, as iniciais de LEGÍTIMO SHOES.

legítimo shoes

l + s

união de letras



remoção de serifa



adição de elementos estéticos



inclinação -32°



ajustes e melhorias



Figura 48 - Construção da identidade visual da marca LEGÍTIMO SHOES. Imagem de Autor.

5.3.4.3. Dimensões



Figura 49 - Dimensões do logótipo da marca. Imagem de Autor.

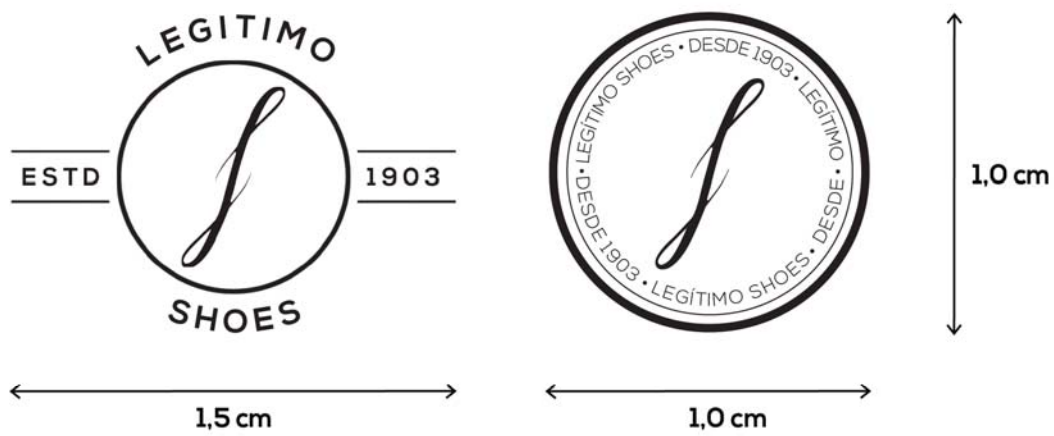


Figura 50 - Dimensões mínimas do logótipo da marca. Imagem de Autor.

5.3.4.4. Cores e negativos



Figura 51 - Cores da marca. Imagem de Autor.



Figura 52 - Negativos da marca. Imagem de Autor.

Capítulo 6

Conclusão

Após a conclusão de toda a fase de projeto, é possível concluir que o problema que se propunha resolver foi solucionado com êxito. A fase preliminar, de análise teórica de conceitos de *branding* permitiram executar o desenvolvimento de ações, estratégias e propostas de produto, que culminam numa marca rejuvenescida, mas com fortes ligações à sua origem clássica, familiar e raízes locais. Uma marca, legítima.

Todo o trabalho de pesquisa efetuado neste trabalho contribuiu, não só de forma qualitativa para o projeto em desenvolvimento, mas também para a formação pessoal no que concerne à temática de estudo. Com o tema apresentado, foram identificadas desde cedo questões que iriam certamente tornar o desenvolvimento do projeto num desafio. Desde a identificação da marca parceira à estruturação da nova marca como um todo, este trabalho traduz o esforço e pesquisa efetuada ao longo dos últimos meses.

No final, o que se obtém é uma proposta de marca, atual, legítima de emprego, funcional e pronta para ser levada ao mercado. A apresentação dos quatro produtos finais, baseados nos *best sellers* da empresa, dentro do calçado clássico, tornam este trabalho de real aplicação comercial. Em adição, para além da construção da marca Legítimo Shoes, a proposta de nova arquitetura de marca permitirá aumentar a eficiência de produção, organização estrutural corporativa e, no limite, ter um impacto significativo nas ações comerciais levadas a cabo pela TROFAL.

Este projeto foi desenvolvido por observação de um negócio subaproveitado e que tinha como objetivo final apresentar uma proposta que realmente pudesse tomar influência nos resultados da empresa. Surge, no limite, como uma proposta para suprimir uma necessidade real da empresa.

Caso se pretendessem desenvolver ações consequentes, seria possível dar continuidade à potencialização dos produtos apresentados assim como à aplicação dos mesmos conceitos aos outros segmentos da empresa.

Bibliografia

Aaker, D. A. (2007), *Construindo Marcas Fortes*, Porto Alegre: Bookman.

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

Broyles, S. A.; Schumann, D. W.; Leingpibul, T. (2009), Examining *Brand equity* Antecedent/Consequence Relationships, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (2): 145-161.

CAMPBELL, Colin; BARBOSA, Livia. *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GOMEZ, L. S., Floriano, J., Olhats, M., & Viera, M. L. (2011). *A Moda num mundo global: O DNA da marca de moda*. Porto: Vida Económica- Editorial, SA.

GRENDENE. Disponível em: <https://www.grendene.com.br/>. Consultado em 14 de setembro de 2016.

HANLON, Patrick. *O segredo das marcas desejadas: criando consumidores apaixonados pela sua marca e pelo seu produto*. São Paulo, Editora Gente, 2007.

HEALEY, Matthew. *O que é o Branding?*. Barcelona, Editorial Gustavo Gili, SL, 2009.

INDITEX. Disponível em: <http://www.inditex.com/home>. Consultado em 14 de setembro de 2016.

ISO 9001. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/en/certificacao/40/iso-9001>. Consultado em 20 de agosto de 2016.

JONES, J. P. (1986), *What's in a name*, Aldershot, Gower.

KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KLEIN, N. (1999). *No Logo*. Lisboa: Relógio D'Água

KOTLER, P. & KELLER, K. *Marketing Management*, 2006.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *B2B Brand Management*. Heidelberg, Springer, 2006. Consultado no *site* <http://books.google.pt>, a 15.07.2016.

LUSA, 2014. <http://www.tibagroup.com/pt/calçado-diversifica-mercados-de-exportacao-para-18-novos-paises>

MILLER, JON; MUIR, DAVID. O Negócio das Marcas, 1ª Edição, Lisboa, Tinta-da-China, 2009.

OLINS, W. (2008). Wally Olins: the brand handbook. Reino Unido: Thames & Hudson.

OLIVEIRA, F. (2015). *Diagramas & Marcas*. Lisboa. Tese de Doutoramento apresentado à Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa.

PIERCE & LACAN. *Metodologia Naming*. - GADA, 2007.

RAPOSO, D. (2008). *Design de Identidade e Imagem corporativa*. Castelo Branco: Edições IPCB.

SANTAELLA, Lucia. A teoria geral dos signos: como as linguagens significam as coisas. São Paulo: Pioneira, 2001.

STREHLAU, Suzane. O luxo falsificado e suas formas de consumo. 294f. Tese (Doutorado). Escola de administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TAVARES, Mauro. Calixta, Gestão de Marcas - Construindo Marcas de Valor. São Paulo: Harbra, 2008.

TIFFOSI. Disponível em: <https://www.tiffosi.com/>. Consultado em: 16 de setembro de 2016

TROFAL. Disponível em: <http://www.trofal.com>. Consultado em 13 de maio de 2016.

VILANOVA ACESSÓRIOS. Disponível em: <http://www.vilanovaonlinestore.com/>. Consultado em: 16 de setembro de 2016.

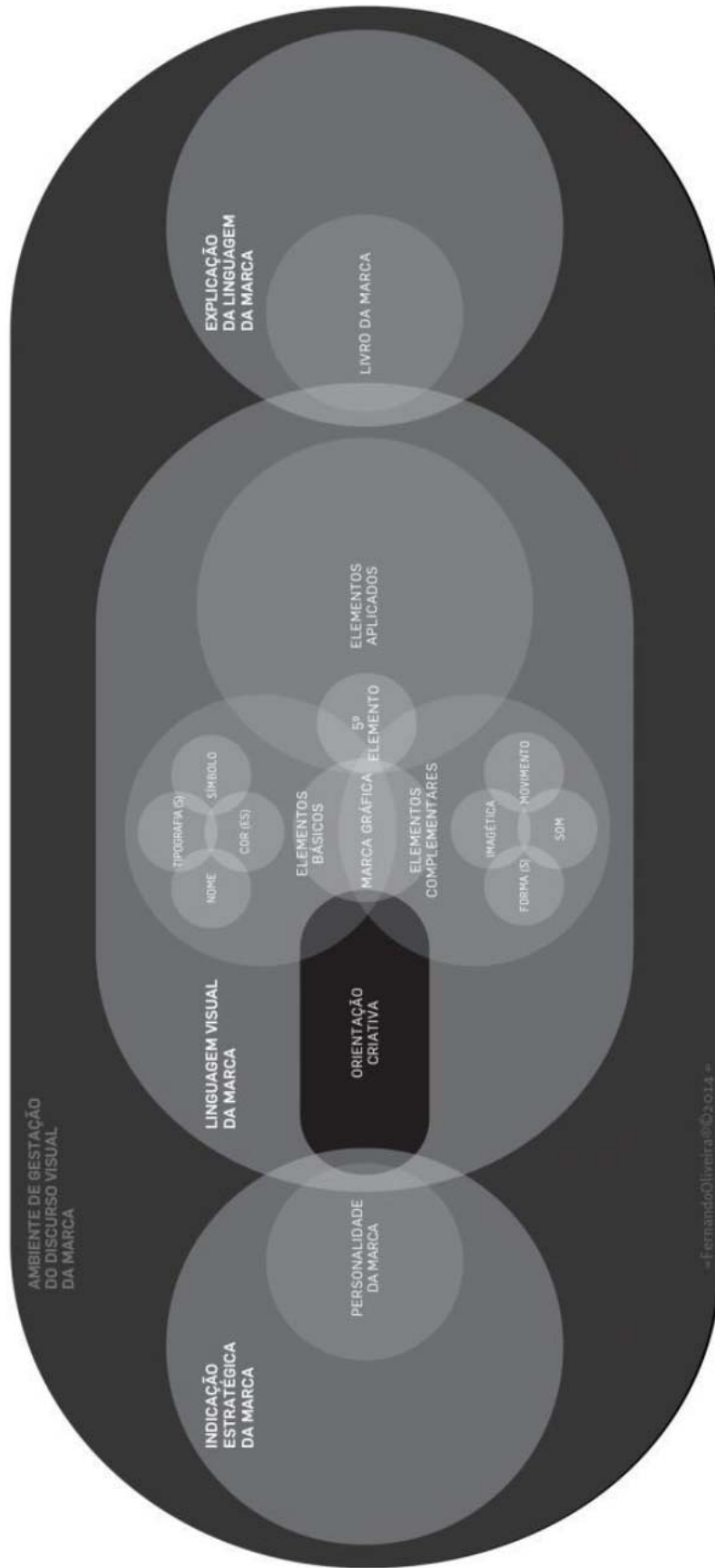
WESTWOOD, J. O Plano de Marketing. São Paulo (2ª Edição): Makron Books, 1997.

Anexos

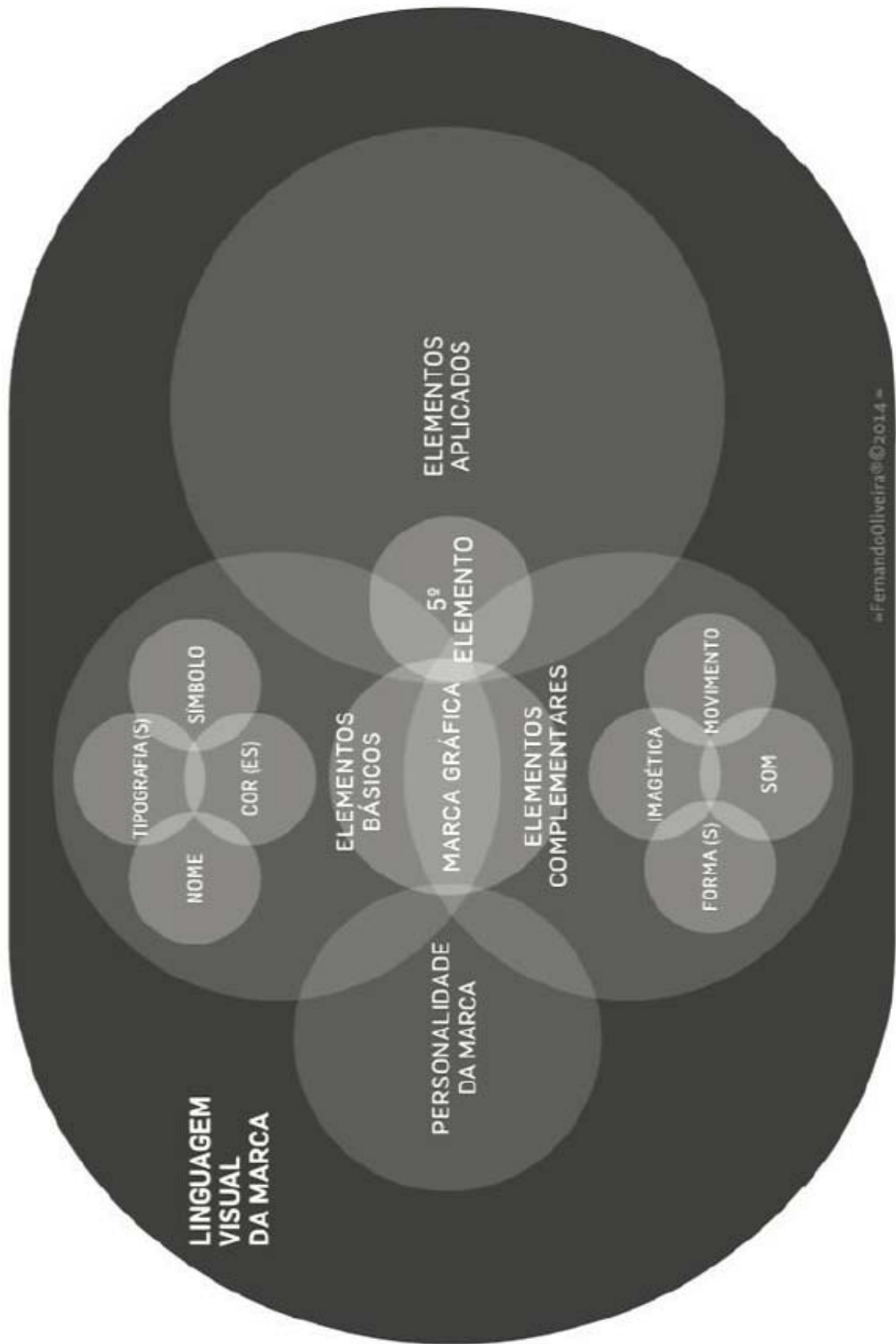
Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



IDENTIDADE SECUNDÁRIA



IDENTIDADE ALTERNATIVA

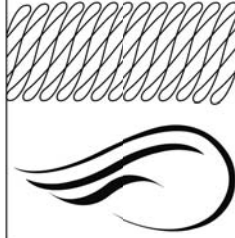


TIPOGRAFIA

AaBbCcDdEe
FfGgHhIiJjKkLl
MmNnOoPpQqRrSsTt
UuVvWwXxYyZz
0123456789

AaBbCcDdEe
FfGgHhIiJjKkLl
MmNnOoPpQqRrSsTt
UuVvWwXxYyZz
0123456789

FORMA E MOVIMENTO



CORES

