



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Engenharia

Rebranding de uma Marca de Moda **O Caso JR ADAMVER**

Inês Pinho Camarão

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

Orientadora: Prof.^a Doutora Madalena Pereira
Co-orientador: Mestre Fernando Jorge Matias Sanches Oliveira

Covilhã, Outubro de 2014

Dedicatória

Durante toda a minha vida eu senti saudade de muitas pessoas. Tenho uma família em casa e outra espalhada pelo mundo, dezenas de amigos de todos os países imagináveis e pessoas especiais que conheci por todos os lugares onde passei. Certamente existem mais pessoas das quais eu sinto falta do que pessoas com quem convivo. Elas estão guardadas em algum lugar especial do meu coração e eu sempre fico esperando o dia em que nossos caminhos vão se cruzar novamente. É uma boa sensação saber que posso viajar para diversos países e sempre ver um rostinho familiar, mas é também uma grande fonte de nostalgia. Penso muito nos “velhos tempos” e olho demais para as minhas fotografias.

Alana Trauczynski in Recalculando a Rota - Uma louca Jornada em busca do Propósito

Agradecimentos

Alterando a célebre frase de Fernando Pessoa, “tenho em mim todos os sonhos deste mundo e do outro”. Agradeço a todos os que me acompanharam em mais uma das minhas muitas viagens por aí. Um sincero obrigada à minha mãe, ao meu irmão e ao Quim pelo apoio e carinho que sempre me deram. À Brigitte pela paciência e pelas muitas horas que passámos e passamos juntas. Ao Pedro e às mais que muitas noites a “marrar”, que afinal até deram “bons frutos”. À Teresa, que um dia me inscreveu na faculdade, tudo culpa dos nervos. E por fim agradeço à Marília, a grande companheira desta viagem sem fronteiras, pois amizade nunca foi um país.

Resumo

O Relatório de Estágio, para conclusão do Mestrado de Branding e Design de Moda da UBI - Universidade da Beira Interior em parceria com o IADE - Creative University aqui apresentado, tem como principal objetivo abordar a importância do *Branding* na atual sociedade de consumo, explicada em função do projeto desenvolvido com uma marca de acessórios de moda no LOGO - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Este projeto surge da constante alteração de valores e paradigmas que se fazem sentir nos dias que correm, nomeadamente no que diz respeito à criação e gestão de marcas. Até então, o valor da marca não fazia parte do universo de preocupações nem era considerado como uma questão fulcral na definição de estratégias de sobrevivência neste gigantesco mercado global com que nos deparamos.

A gestão de marca, atualmente designada e tratada pela disciplina conhecida por *Branding*, surge com a finalidade de otimizar e proporcionar uma melhor compreensão entre todos os que estabelecem um relacionamento com determinada marca, promovendo desta forma um equilíbrio entre os princípios filosóficos que compõem a marca e os valores dos seus usuários. Esta disciplina aponta um processo amplo, complexo, multidisciplinar e assente na co-criação conciliando as necessidades e expectativas dos consumidores; a filosofia e as características intrínsecas às organizações até aos anseios e imposições dos mercados.

Perante isto, o desenvolvimento deste relatório, teve como principal foco a apresentação e análise de um caso prático, no qual foram aplicados, os conhecimentos teóricos acerca de *Branding*, o que possibilitou definir e projetar um novo cenário para a marca catarinense JR ADAMVER, empresa do ramo ótico brasileiro.

Para tal, será apresentada uma pesquisa de caráter bibliográfico em conjunto com a análise do trabalho desenvolvido em torno da marca referida

Palavras-chave

Branding de Moda; Marca; Identidade de Marca

Abstract

This report treats about an internship realized for the Branding & Fashion Design Master degree at UBI - Beira Interior University in partnership with IADE - Creative University, and has as main goal to approach the importance of Branding in today's consumer society, explained by the development of a fashion accessories brand at LOGO - Organizational Genesis Orientation Lab - at UFSC - Federal University of Santa Catarina, Brazil.

This project arises from the current constant transformation of value about brand creation and management. Until then, brand value was not part of worries, nor even considered as a central question for the definition of survivor strategies on this giant global market.

The brand management, currently treated as Branding, emerges to optimize and provide a better understanding between all that establish a relationship with a brand, promoting a balance between philosophical principles that composes the brand and its users values. Branding proposes a broad, complex, multidisciplinary and co-creative process, putting together consumers' needs; organization philosophy and the market wishes and dictates.

Before it, the report focus is the presentation and analyses of a practical case, in which were applied Branding theoretical knowledge, which enabled to define and project a new scenario to the JR ADAMVER brand, an optical company from Santa Catarina, Brazil.

To achieve these goals, this report will present a bibliographic research and analyses about the brand building and management process.

Keywords

Branding de Moda; Brand; Brand DNA.

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
<i>Abstract</i>	ix
Índice	xi
Capítulo 1.	15
1.1. Introdução	15
Capítulo 2.	17
2.1. O Negócio da Moda	17
2.2. <i>Branding</i> de Moda	21
2.3. Metodologia TVU	25
2.4. <i>Brand DNA Process®</i>	28
Capítulo 3.	31
3.1. Âmbito e enquadramento do Estágio	31
3.1.1. Apresentação geral do laboratório	31
3.1.2. Interesse do tema: breve introdução teórica	31
3.1.3. Procedimentos Metodológicos utilizados	32
3.1.4. Relatório de Estágio	36
3.2. Objetivos do Relatório de Estágio	37
3.2.1. Objetivo Geral	37
3.2.2. Objetivos Específicos	37
Capítulo 4.	39
4.1. Projeto de Estágio: <i>Rebranding</i> da marca de acessórios de moda JR ADAMVER	39
4.2. Investigação análise e recomendação estratégica	39
4.2.1 Empresa Jr adamver	39
4.2.2. Diagnóstico	40
4.2.3. Pesquisa preliminar	40
4.2.4. Entrevistas	40
4.2.5. Análise SWOT	41
4.2.6. Etapa de Evento Criativo	46
4.2.7. Componentes do DNA	48
4.2.8. Etapa de construção do DNA	50
4.2.9. Etapa de <i>Benchmarking</i>	53
4.2.10. Posicionamento	54
4.2.11. <i>Target</i>	54
4.2.12. Análise de concorrentes	56
4.2.13. <i>Benchmarking</i> de Concorrência	56
4.2.14. Validação	57
4.2.15. Proposta de apresentação de conteúdos: <i>Brand Book</i>	57
Considerações Finais	61
Bibliografia	63
Anexo 1. Análise Swot	67
Anexo 2. <i>Benchmarking</i> JR ADAMVER	73
Anexo 3. <i>Target</i>	77

Índice de Figuras

FIGURA 1. COMPONENTES DO <i>BRAND DNA PROCESS</i> ®. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	29
FIGURA 2. MAPA DOS <i>OPINION MAKERS</i> INTERNOS. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.	35
FIGURA 3. MAPA DOS <i>OPINION MAKERS</i> EXTERNOS. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.	35
FIGURE 4. DIAGRAMA DE ENTREGAS DO PROCESSO <i>TVU BRANDING: THINK, VIEW AND USE</i> . TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.	36
FIGURE 5. DIAGRAMA DE ANÁLISE SWOT. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.	42
FIGURA 6. CONVITE PARA O EVENTO CRIATIVO DA MARCA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.	45
FIGURA 7. <i>BANNER</i> PROMOCIONAL DO EVENTO CRIATIVO DA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.	46
FIGURA 8. <i>T-SHIRT</i> CRIADA PARA OS PARTICIPANTES DO EVENTO CRIATIVO DA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	46
FIGURE 9. FOTOGRAFIA DE TODOS OS COLABORADORES DO LOGO E PARTICIPANTES DO EVENTO CRIATIVO DA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	47
FIGURA 10. FOTOGRAFIA QUE RETRATA O MOMENTO DA DECISÃO DOS COMPONENTES DO DNA DA MARCA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	50
FIGURA 11. MAPA SEMÂNTICO DA MARCA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	51
FIGURA 12. PAINEL SEMÂNTICO DA MARCA JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	52
FIGURA 13. PAINEL DE CO-CRIAÇÃO DE PERFIL DE PERSONAS. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	55
FIGURA 14. PROTÓTIPOS DE PERSONAS. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	55
FIGURA 15. SIMULAÇÃO DO BRAND BOOK FINAL AO ALTO. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	59
FIGURA 16. SIMULAÇÃO DO BRAND BOOK FINAL SOBRE UMA MESA. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.....	59

Capítulo 1.

1.1. Introdução

O presente Relatório de Estágio surge no âmbito da conclusão do segundo ciclo de estudos em *Branding e Design* de Moda. Este documento compreende todas as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado no decorrer do segundo ano do presente ciclo de estudos, no LOGO - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, para a conclusão e obtenção do grau de mestre, tal como referido em Diário da República, no Capítulo II do Decreto-Lei nº 216/92 de 13 de Outubro.

Segundo o Artigo 2º do DL nº 66/2011, o estágio profissional, para os efeitos do presente decreto-lei, consiste na formação prática em contexto de trabalho que se destina a complementar e a aperfeiçoar as competências do estagiário, visando a sua inserção ou reconversão para a vida ativa de forma mais célere e fácil ou a obtenção de uma formação técnico-profissional e deontológica legalmente obrigatória para aceder ao exercício de determinada profissão. O mesmo decreto considera que o estágio profissional corresponde ao trabalho realizado pelo estagiário, nessa qualidade, exerce, exclusivamente por conta própria, ainda que sob a orientação da entidade promotora, todas as tarefas ou atividades inerentes ao estágio.

O estágio curricular, surge como uma ferramenta de aquisição de conhecimentos e competências técnicas e teóricas que fornecem ao futuro profissional uma panóplia de situações, soluções e dificuldades que o pela experiência o próprio será capaz de enfrentar aquando da sua entrada no mercado de trabalho.

Ainda que com a orientação de um profissional experiente na área do *Branding*, é pela autonomia e contato com a realidade laboral que o estagiário procura evoluir e capacitar-se. Este relatório é resultado de um estágio realizado no LOGO - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, no período compreendido entre 5 de Novembro de 2013 a 31 de Março de 2014.

Todas as atividades relatadas neste documento colocam em evidência estratégias e ações em função da metodologia de desenvolvimento e gestão de marca TVU (*Think, View, Use*), aplicada a uma marca de acessórios de moda.

A gestão de marcas que caracteriza uma importante etapa do processo de *Branding* implica que as organizações estejam em constante mudança no sentido em que se torna necessário manter um olhar atento sobre as suas estratégias e fundamentos que caracterizam a sua existência. A partir deste ponto é possível passar para a construção visual e criação de estratégias de comunicação das suas marcas junto ao mercado e ao respetivo *Target*.

A metodologia TVU *Branding* (*Think, View e Use*) para gerir marcas usada pelo LOGO (Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional) e aplicada ao presente Estudo de Caso, tem como principal objetivo manter um olhar atento para a organização como um todo, antes mesmo de olhar para a real aplicação de qualquer estratégia ou ação pertinente à marca. A

estratégia da aplicabilidade da TVU *Branding* passa por conseguir proporcionar uma metodologia mais concisa na gestão da própria imagem corporativa.

As três fases: pensar ver e usar a marca, serão apresentadas em função do trabalho desenvolvido com uma marca de acessórios de moda a qual atravessa um período de mudança, que mostra a importância da realização de um trabalho com foco em *Branding*, na identificação do DNA de Marca, busca pela definição do posicionamento, como o caminho a seguir, bem como a definição dos elementos constituintes da marca ao mesmo tempo que permite alcançar a Identidade Visual e posteriormente possam ser desenvolvidas estratégias de comunicação e manutenção de tais definições.

Num primeiro momento serão apresentados conteúdos teóricos que descrevem e fundamentam todo o trabalho desenvolvido ao longo do estágio. Este será mostrado numa segunda fase, com o qual se pretende desconstruir todos os aspetos considerados de maior importância, ocorridos durante o período em que o mesmo decorreu.

Por último será ainda apresentada uma reflexão de carácter pessoal sobre o enriquecimento e contributo o estágio, como etapa fundamental para o percurso académico, profissional e pessoal do estagiário.

Os objetivos específicos deste documento passam por:

- Identificar, validar e demonstrar visualmente os conceitos do DNA da marca;
- Definir e analisar os aspetos externos à marca com o objetivo de definir o *Target* e o Posicionamento da marca no mercado de ótica brasileiro;
- Estruturar a posição da marca no mercado e sugerir mudanças estratégicas;
- Verificar os resultados alcançados com o processo de aplicação da metodologia.

Capítulo 2.

2.1. O Negócio da Moda

Vivemos hoje numa frenética e inconstante velocidade, provavelmente nunca antes sentida. Os rápidos avanços que se deram na tecnologia e na ciência, possibilitaram-nos concretizar desejos, sonhos e realidades até então inatingíveis na mente do ser humano, como navegar pelo espaço, clonar seres vivos, “ligar” o mundo através de um sistema como é a internet, do fator económico ao social, os indivíduos adaptaram-se e encontraram formas de comunicação universais em detrimento das suas línguas maternas. Por todo o mundo se consomem produtos e serviços não mais exclusivos de determinado país ou região mas pensados para serem de todos e para todos, o que mostra que jamais os mercados estiveram tão ligados entre si. A este processo, no qual alterámos e pretendemos continuar a alterar a fim de melhorar o que já foi melhorado como as atividades económicas, políticas e culturais está aquilo a que os cientistas sociais chamaram de Globalização. Como defendem Schlemper e Gontijo (2007, p.28),

A mudança da estrutura social, cultural, política e económica da humanidade está relacionada à profunda revolução que a sociedade vem vivenciando. Atualmente, depara-se com uma sociedade dinâmica, instável e globalizada, onde os consumidores estão cada vez mais críticos e a concorrência mais acirrada.

Nesta linha de ideias, a indústria de moda surge como uma das atividades mais dinâmicas com forte presença na economia mundial, a qual se destaca pela sua natural capacidade em movimentar uma vasta variedade de empresas e serviços ao seu redor sendo que, as últimas décadas foram ao mesmo tempo alucinantes e decisivas para o universo da moda.

Tal como refere Anthony McGrew (1992) a globalização, na qual a moda se insere, diz respeito a todos os processos e ações que passaram a atuar numa escala global, os quais atravessam fronteiras nacionais, de forma a que comunidades e organizações foram integradas e conectadas em novas combinações de espaço e tempo, tornando o mundo, em realidade e experiência muito mais interconectado.

Fala-se de uma autêntica Revolução, em que todos os limites foram ultrapassados, do têxtil ao vestuário, dos acessórios aos cosméticos. A indústria da moda passou a controlar e influenciar todas as esferas que conhecemos. Como refere John B. Thompson (1998, p. 135) a globalização,

[...] envolve mais do que a expansão de atividades além das fronteiras de estados nacionais particulares. Globalização surge somente quando (a) atividades acontecem numa arena que é global; (b) atividades são organizadas, planeadas ou coordenadas numa escala global; e (c) atividades envolvem algum grau de reciprocidade e interdependência, de modo a permitir que

atividades locais situadas em diferentes partes do mundo sejam modeladas umas pelas outras.

Neste novo panorama, o papel dos meios de comunicação de massa passaram a ter um papel fundamental perante os indivíduos, que influenciados e desejosos de consumir, estes nem se deram conta de que a moda tinha atingido uma nova dimensão e passando controlar toda a sociedade de consumo. Estar na moda não é mais visto em função do que os indivíduos vestem mas sim do que consomem, do que gostam, dos lugares que frequentam, o tipo de computador que usam, o carro que compram.

Da leitura de Cimatti (2000) entende-se que numa perspectiva global de todas as mudanças ocorridas na sociedade, se destaca o grande valor que a moda tem enquanto ato comportamental dos indivíduos, isto é, o vestuário como parte essencial da construção de identidades, o que resulta na difícil tarefa que as empresas do sector do vestuário e acessórios de moda têm, na transformação de produtos e serviços nas necessidades e desejos dos seus consumidores. Desta forma, hoje a forma de vestir pode ser considerada uma importante ferramenta na compreensão do comportamento de cada um. Como refere Giddens (2002, p. 96):

A roupa e a identidade social não estão hoje inteiramente dissociadas e a primeira continua sendo um instrumento de sinalização do género, posição de classe e do status ocupacional. Modos de vestir são influenciados por pressões de grupo, propaganda, recursos socioeconómicos e outros fatores que muitas vezes promovem a padronização mais que a diferença individual. Mas o fato de que tenhamos uma palavra especial, o “uniforme”, para referir estilos de vestir que são padronizados em relação a determinadas posições sociais indica que em outras situações a escolha da roupa é relativamente livre. A aparência, para dizê-lo claramente em termos das ideias discutidas até aqui, vira um elemento central do projeto reflexivo do eu.

Por outras palavras, hoje a moda é muito mais que roupa. Podemos ver na moda um comportamento, uma identidade, uma atitude, um estilo, uma influência, uma dinâmica e por aí adiante. A moda é uma indústria que se reinventa de seis em seis meses, correndo o risco de incorporar e assumir novos discursos e posições, nunca perdendo a identidade, necessidades e desejos dos usuários.

Assim sendo pode dizer-se que, a moda é uma das formas de comunicação não-verbal mais utilizadas pelos indivíduos e sociedades que não só simboliza status social como origina nos indivíduos um agradável e desejado sentimento de pertença a determinado grupo ou tribo. Segundo Moraes (2008 p.1) “a moda pode ser considerada o reflexo da evolução do comportamento. Uma espécie de retrato da comunidade. É uma linguagem não verbal com significado de diferenciação. Instiga novas formas de pensar e agir”.

A moda não é mais que uma máscara que distorce a realidade, no sentido em que o ser e o parecer dos indivíduos fica como que camuflado aos olhos da sociedade em que se inserem, constituindo-se assim como uma forma de expressão da orientação de cada um,

independentemente do grau de veracidade. É a relação entre hábitos, necessidades e desejos dos indivíduos que apresenta a moda como o reflexo do estilo de vida de um grupo, em contextos sociais e locais específicos em determinado momento. Como refere Martins (2004, p. 67),

[...] a moda, nas diversas culturas, é entendida como linguagem que se forma e transforma segundo as leis de interação com os comportamentos, as ideologias, os gostos e estilos de vida das pessoas; por isso o seu papel cada vez mais importante no estudo das sociedades.

Assim, o mercado de moda pode ser visto como o espelho da evolução do comportamento humano, uma espécie de “marca” de um grupo ou sociedade, uma linguagem não verbal com significados diferentes do ponto de vista intelectual, social, económico e cultural.

Por outras palavras, a moda deixou de ser vista e associada à imagem da mulher fútil para ser observada enquanto fenómeno social. É uma tentativa dos indivíduos serem “normais” e aceites na sociedade, ao mesmo tempo que se diferenciam entre si. (SCHWERINER, 2005)

Tudo isto leva a ideia de que negócios de moda, numa perspectiva contemporânea, devem ser tratados como resultado de um fenómeno multicultural com manifestações ao nível global, o que se explica pelo simples fato de que as tendências de moda enfrentam desafios que envolvem a sociedade universal. A panóplia de ofertas cresce de forma alucinante tal como os mercados espalhados pelo mundo o que faz com que novos e melhores canais de distribuição e comunicação sejam criados. Como refere Cobra (2007, p.7),

[...] a moda evoluiu, universalizou-se e tomou conta de inúmeros segmentos do mercado global. Além do vestuário, vários outros segmentos exercitam o ramo da moda, desde joias, acessórios, calçados e perfumes até mesmo à aparência física, seguem algumas tendências ditadas pela moda.

O negócio de moda pode então ser visto como um “motor” que move criatividade, produção, administração e gestão de marca com o objetivo de fascinar e emocionar os usuários com recurso a conhecimentos oriundos da psicologia e da sociologia. Assim sendo importa apresentar a perspetiva de Bassi (1997, p.29), que define o fenómeno da globalização como:

[...] um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e negócios. Pela sua amplitude e velocidade, esse fenómeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia nos últimos 50 anos.

Por outro lado, da leitura de Lendreve, Dionísio e Rodrigues (1996), estas alterações por sua vez conduziram a novas áreas de negócio, possibilitando a expansão e segmentação de mercado ao nível mundial, aliada à maior rapidez no desenvolvimento de produtos e serviços sugerindo novas formas de organização do trabalho. Neste sentido, o produto de moda deve

ser visto como um espelho do processo de globalização, e a sua origem está na diversidade cultural que caracteriza a aldeia global em que nos inserimos. É fato que em qualquer lugar do mundo se encontram produtos que resultam da diversidade das relações e produções culturais, marcas que definem estratégias com perspectiva global. As mensagens passadas pelos canais de comunicação, também elas globais, resulta na urgente necessidade de criação de negócios com uma linguagem que na sua total dimensão e amplitude possa ser compreendida por toda a aldeia global.

O Brasil é um bom exemplo da conjugação de todas estas alterações e novos caminhos impostos pelo processo de globalização, sendo que hoje é um dos principais países com presença na moda mundial, onde a moda tem vindo a ganhar cada vez mais importância demonstrando fortes indícios de crescimento, não só como indústria mas principalmente como parte do universo dos indivíduos enquanto consumidores. Por outro lado, como refere KALIL (2010), no Brasil, a indústria da moda desempenha um grande papel de fonte de renda, sendo que a indústria têxtil é a segunda empregadora de mão de obra do país, onde a maioria são mulheres.

É este cenário que conjuga produtos com grandes semelhanças ao nível de, processos e preços, que levou as empresas brasileiras a começar a entender o real valor da marca como diferencial, dentro de um mercado em que todos são concorrentes e competem por um lugar como o melhor. No panorama global, o mercado de moda brasileiro aparece como um dos maiores empregadores do país, destacando-se o Estado Santa Catarina como o berço da indústria têxtil brasileira sendo que hoje é considerado o segundo maior polo industrial da América Latina, o qual reúne características, fatores internos e externos que constituem um apetecível cenário de grandes vantagens e oportunidades para as empresas e atividades que operam no ramo da Moda. Segundo os autores Oliari e Annuseck a criação do Santa Catarina Moda Contemporânea (SCMC) fez com que as empresas catarinenses comesçassem a pensar a moda perante uma nova linguagem e um novo olhar. Nas décadas de 70 e 80, Santa Catarina estava direcionada à produção e consumo de produtos de enxoval. Por outro lado hoje, com empresários empenhados em elevar a moda a um outro patamar, ao mesmo tempo que os apoios do Estado na criação de moda jovem se fazem sentir, Santa Catarina reúne um valioso potencial tecnológico com forte capacidade fabril aliado ao conhecimento produzido em mais de vinte instituições de ensino superior de moda.

A globalização dos mercados faz-se sentir por todo o mundo não só pelo fato que a cadeia de valor da moda é responsável por um considerável volume de trocas comerciais como também pelo uso da tecnologia tal como a afirmação de preocupações ambientais e sociais pelos profissionais de moda à escala mundial. O mercado de moda tem procurado criar *standards* e ao mesmo tempo diferenciais, valorizando e satisfazendo as necessidades e desejos dos usuários, o que demonstra que hoje, a moda não só influencia os comportamentos dos indivíduos como é influenciada por eles.

Em suma, a moda está inserida numa das indústrias que maiores valores geram para a sociedade, com a capacidade de se reinventar e renovar a cada momento, o que se traduz

num verdadeiro e valioso potencial, fazendo do estudo da moda uma área multidisciplinar complexa e desafiadora.

2.2. Branding de Moda

Na atual sociedade as marcas adquirem cada vez mais importância na relação entre indivíduos, produtos e serviços. As marcas de moda, tal como outras, procuram gerar valores intangíveis através da criação de marcas fortes. Para melhor compreender a relação estabelecida entre indivíduos e marcas torna-se necessário citar Williams (2000, p. 13) que defende que,

[...] existe uma certa convergência prática entre os sentidos antropológico e sociológico de cultura como 'modo de vida global' distinto, dentro do qual se percebe, hoje, um 'sistema de significações' bem definido não só como essencial, mas como essencialmente envolvido em todas as formas de atividade social e o sentido mais especializado, ainda que também mais comum, de cultura como 'atividades artísticas e intelectuais', embora estas, devido à ênfase em um sistema de significações geral, sejam agora definidas de maneira muito mais ampla, de modo a incluir não apenas as artes e as formas de produção intelectual tradicionais, mas também todas as 'práticas significativas' - desde a linguagem, passando pelas artes e filosofia, até o jornalismo, moda e publicidade - que agora constituem esse campo complexo e necessariamente extenso.

Foi de fato a revolução industrial que impulsionou o universo das marcas, mas foi a partir do século XX com o amadurecimento da sociedade de consumo ao lado da revolução dos meios de comunicação, que as marcas ganharam o conceito e significado que atualmente conhecemos, constituindo-se deste modo como um forte meio de expressão social e cultural. Posto isto, marca apresenta-se hoje como algo mais que um simples nome, logótipo ou *slogan* publicitário aplicado a um produto ou serviço. Marca é *gestalt* (soma de percepções) para um produto ou serviço, a sua identidade visual e a mensagem transmitida com valores implícitos. Recentemente a *American Marketing Association* (2011) definiu marca como "um nome, um termo, um símbolo, um desenho - ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência". Como referiu Tavares (2008), para além do que foi referido, marca diz respeito a uma série de significados que o consumidor adota para definir o tamanho do seu vínculo real e afetivo com a mesma. Por outro lado, Kapferer (2004) reforça a ideia que marca é o principal ponto de referência das impressões negativas e positivas formadas pelo próprio usuário. Keller (2006, p. 8) argumenta ainda, que "as marcas representam ativos extremamente valiosos, capazes de influenciar o comportamento do consumidor, ser compradas e vendidas e dar aos seus proprietários a segurança de receitas futuras constantes".

Numa outra perspectiva, Cobra (2007) diz que as marcas habitam o mundo dos sonhos, dos desejos, das fantasias e dos jogos. As marcas, sobretudo as dos produtos de moda, gravitam mais no imaginário dos indivíduos do que na sua própria realidade. O mesmo autor subdivide marca em quatro níveis de significados: os atributos do próprio produto (as suas funções e o seu desempenho); os benefícios (as recompensas que a mesma oferece); os valores (sociais e gerais projetados no consumidor) e a personalidade (conferidos ao usuário). Quando os quatro níveis de significados podem ser identificados na linha de produtos, apelidamos a marca de profunda, contrariamente, se nenhum desses mesmos significados é passível de ser identificado pelos usuários a marca é tida como superficial. Correia (2004, p. 39) reforça o modelo apresentado dizendo que “se uma empresa trata uma marca apenas como um nome, comete a falha de não lhe dar destaque. O desafio da definição de marca é desenvolver um conjunto profundo de significados para ela”.

Calkins (2006) entende que a diferença entre um nome e uma marca reside no fato de um nome não ter qualquer tipo de associações ou significados, é simplesmente um nome. Assim sendo, um nome resulta numa marca quando os indivíduos o vinculam a determinados significados.

Mais do que um nome, marca representa o conceito do produto na mente dos indivíduos, faz parte do seu imaginário ao mesmo tempo que lhes toca o coração provocando dois tipos de manifestações: aprovação ou rejeição. O mesmo pode ser confirmado pela leitura de Martins (1999) que afirma que falar de marca é falar de emoção. Os produtos são racionais, já as marcas evocam sentimentos e ligações fortes. Produto é algo frio e racional, enquanto marca se sobrepõe a tudo isso, por outras palavras, consumidores procuram produtos com características específicas capazes de refletir as suas próprias personalidades ao mesmo tempo que satisfazem as suas necessidades e lhes oferecem tanta emoção e prazer quanto possível. Este tipo de comportamento é o espelho claro do que se gera em torno do negócio de moda pelo mundo inteiro.

Como refere Perez (2004, p. 10), “a marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina”.

Compreende-se hoje que, a relação entre marca e consumidor passou a ser algo mais que o simples ato de compra, para um complexo relacionamento, onde a emoção se sobrepõe à razão. Citando Martins (1999) falar de marca é falar de emoção. Os produtos são racionais, já as marcas evocam sentimentos e ligações. A marca sobrepõe-se assim ao produto.

Especificamente, o universo da moda caracterizado como amplo e multidisciplinar, expande-se cada vez mais com extensões que se conectam a outras áreas, por outras palavras, a moda em toda a sua dimensão tem dialogado com inúmeras outras linguagens do universo cultural contemporâneo. Os autores Martins e Castilho (2005) dizem que cada vez mais se percebe um envolvimento mais próximo da música, das artes em geral e do próprio design, com forte envolvimento com a aplicação de novas tecnologias e novos modelos de comunicação. Aliado a isto, observa-se a crescente necessidade do indivíduo se inserir em determinado meio

social, desejado e cobiçado pelo próprio, o que faz com que o mesmo se veja obrigado a submeter-se aos padrões do grupo ao qual quer pertencer. As marcas de moda são exemplo disso, pois é possível através da apropriação que os indivíduos fazem delas, elevar o status e afirmar o sentimento de pertença a um grupo.

A compra e o uso de marcas, produtos e serviços de moda são formas claras que ajudam os indivíduos na construção da sua própria identidade e personalidade tal como se constituem como uma forma de os mesmos se expressarem perante a sociedade. Como à muito foi percebido pelas empresas que operam no grande segmento que é a Moda, o que se aplica de um modo geral ao ramo empresarial, identificar o que realmente o consumidor procura e deseja, permitindo que a construção de marcas e produtos seja feita de forma adequada em função de características, conceitos e significados específicos. Citando Hall (2006, p. 11-12):

O fato de que projetamos a “nós próprios” nessas identidades culturais, ao mesmo tempo que internalizamos seus significados e valores, tornando-os “parte de nós”, contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural.

Assim, a grande competitividade e forte necessidade de distinção entre empresas de moda, que se faz sentir na atual conjuntura, faz com que todas as marcas procurem refletir e atingir um forte conceito que de maneira alguma possa ser confundido entre si e os seus concorrentes. Algo que as destaque dentro desse cenário tão mutante e dinâmico, daí a importância do posicionamento das marcas e de sua comunicação. Posto isto, coloca-se em evidência todos os esforços estratégicos que uma marca deve colocar em prática a fim de atingir o grande objetivo que é estabelecer-se de forma sólida no mercado em que atua ou pretende vir a atuar.

Atualmente o mercado dos negócios encontra-se em constante renovação. É esta nova era de negócios que ao reunir as mais diversas disciplinas como o *Design*, o *Marketing*, a Sociologia, a Antropologia, a Economia, a Psicologia, Arquitetura, Moda, Publicidade, pressupõe uma só disciplina capaz de trabalhar em simultâneo todas elas: o *Branding*.

O *Branding* surge assim como uma disciplina capaz de operar em função de um amplo universo de valores, o qual representa a organização ou a marca, tendo como principal objetivo a consolidação da mesma no mercado.

É notório o entendimento que os profissionais e responsáveis pela gestão de indústrias, marcas e produtos de moda têm em relação aos benefícios da incorporação do *Branding* nos seus negócios, não apenas como área de pesquisa de conceitos e ideias mas principalmente na criação, manutenção e conservação de marcas de sucesso. Para sustentar esta ideia, Souza e Nemer (1993) referem que as marcas adquirem luz própria, vida, personalidade e importância ao longo do tempo. As marcas de sucesso devem evoluir e crescer com os anos, sob o risco de serem superadas. No entanto, elas não podem fugir às suas raízes, sob pena de perder confiança e credibilidade. A fidelidade à ideia original é a alma das marcas; a evolução é o seu coração.

Healey (2009) diz-nos que a marca possui um enorme poder de realçar aquilo que representa, desde que nunca perca a sua ligação com a realidade dessa mesma coisa. Marca deixou de ser um mero símbolo que representa uma empresa para tornar-se a alma da mesma. Existem marcas que valem muito mais do que o património tangível da empresa. Como refere Sampaio (1999) as grandes marcas do mercado valem mais do que o produto ou serviço em si. Para a função do produto, a marca adiciona personalidade. Para o valor do produto, a marca adiciona exclusividade.

Como refere Healey (2009) a marca reforça a lealdade, usando uma imagem consistente, reconhecida em qualquer parte onde provavelmente o consumidor irá encontrá-la. Por outro lado, Aaker (2000) diz que marca é um nome distinto ou símbolo, cuja finalidade reside sobre a identificação de produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Porém, falar de marcas hoje vai muito além da identidade visual de cada uma. Marca representa, em primeiro lugar, os interesses da empresa através de um sistema de comunicação, e procura, de várias formas, estreitar os laços com o seu consumidor. Como aponta Martins (2006, p. 106):

Os produtos, serviços, atendimentos, pessoas, produção, fazem parte de um sistema de comunicação que é percebido pelos consumidores como elementos de identidade de uma marca, que eles podem escolher ou não para comprar ou se relacionar.

Da leitura de Tavares (2008) entende-se que ao mesmo tempo que se agrega valor às ofertas, observa-se que os consumidores, focados nos seus gostos todos eles diferenciados, estão dispostos a pagar mais pelos produtos e serviços, o que resulta na construção de marcas fortes. Como mostra Klein (2004 p. 60):

O *Branding* é um empreendimento profundamente competitivo, em que as marcas são construídas não somente contra seus rivais imediatos, mas contra todas as marcas que ocupam a paisagem urbana, incluindo os eventos e pessoas que estão patrocinando.

Por outras palavras *Branding* não é fazer com que o consumidor opte por determinada marca em detrimento de outra concorrente, mas sim fazer com que um potencial consumidor entenda a marca como a única solução para o que ele procura, sendo esta a decisão mais lógica.

Se se considerar o grande valor que a moda como comportamento tem na sociedade, o vestuário na construção de identidades e as relações sociais que são estabelecidas com maior afirmação na sociedade contemporânea (exemplo disso é o aparecimento das tribos e grupos), tudo isto faz com que as empresas de moda tenham a difícil e complicada tarefa de transportar e imprimir nos seus produtos e serviços os desejos e anseios dos indivíduos aos quais se destinam.

Tudo isto funciona tal qual uma equação matemática, numa sociedade em que as marcas ganham espaço e importância entre os indivíduos, produtos e serviços oferecidos, o que no caso concreto das marcas de moda, tal como noutros sectores, tracem o seu caminho em torno da inovação e criação de valores intangíveis sobre os seus produtos como a forma principal de primazia e diferenciação entre a concorrência.

Desde algum tempo para cá, que os profissionais e responsáveis pela gestão de indústrias, marcas e produtos de moda perceberam os benefícios e o quanto o *Branding* é capaz de favorecer os seus negócios, não só como área de pesquisa de conceitos e ideias mas principalmente na criação, manutenção e conservação de marcas de sucesso.

Em suma, a gestão de marcas de moda, tal como de qualquer outra atividade, torna-se necessária e óbvia, sendo que o seu maior propósito é estabelecer a melhor relação entre todos os atores envolvidos nesse relacionamento, promovendo a forma que melhor equaciona os princípios filosóficos da organização aos valores de seus usuários, determinando um processo complexo, amplo e multidisciplinar considerando as necessidades e expectativas dos consumidores, a filosofia e as características das empresas tal como os anseios do próprio mercado.

2.3. Metodologia TVU

As marcas hoje, ultrapassam a simples identidade visual que as envolve e auferem certo tipo de características, as quais facilmente são identificadas pelos indivíduos. Quando falamos de marca estamos a referir-nos a determinada empresa ou organização, produto ou conceito capaz de reunir inúmeros aspetos físicos e imaginários que vão desde o nome, à identidade visual, missão, postura, atendimento, posicionamento e produto.

Batey (2008) diz-nos que marca é “um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um desenho ou uma combinação entre eles que tencione identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus concorrentes”

Assim o elo que existe entre a empresa e o consumidor é imposto pela marca, o que significa que todas as experiências vivenciadas pelos indivíduos são provocadas pela própria marca, sejam elas positivas ou negativas, estas passarão a fazer parte do universo de recordações de cada um. Na perspetiva de Wheeler (2008, p.12),

A marca é a promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa. As pessoas se apaixonam pelas marcas, confiam nelas, são fiéis a elas, compram e acreditam na sua superioridade. A marca é como a escrita manual. Ela representa alguma coisa

O autor Gobé (2002) defende que as marcas atingem o nível emocional quando assumem um relacionamento único com o seu público alvo, envolvendo-o em qualidades sinestésicas muito marcantes. Assim sendo, o fator emocional é tido como fundamental nas conexões mentais, na origem de um universo de significados e na memorização da chamada experiência de

marca. Em função disto o usuário define ações, expectativas e interesses que comandam e qualificam a sua escolha.

Cauduro e Martino (2005) observaram a marca como um signo de comando criado para fortalecer a identidade visual das organizações, empresas, instituições ou entidades, com a finalidade de promover a mesma dentro do contexto social. O que não é de toda uma tarefa fácil pois a sociedade em que nos inserimos está “inundada” de informação, que a todo o momento é “injetada” num complexo sistema, pelos mais diversos canais de comunicação, e como referem Ries e Trout (2009) este excesso de informação não pode ser completamente absorvido pela mente dos indivíduos.

Um olhar atento sob este cenário mostra que a sobrevivência das marcas hoje se encontra fortemente comprometida e em risco, situação que pode ser contornada se o aparecimento das mesmas e a sua permanência no mercado forem resultado de um plano estratégico cuidado.

Assim sendo, a construção de marcas apresenta-se como um grande desafio visto que a sua elaboração envolve uma panóplia de estratégias e processos que requerem muita paciência, para que todas as dimensões e vertentes sejam estudadas, questionadas, calculadas e finalmente colocadas em prática.

O *Branding* apresenta-se assim como uma atividade ou metodologia de reflexão capaz de delinear cenários profissionais e culturais futuros com impacto na sociedade de consumo.

Da leitura de Scott Bedbury (2002) entende-se que a verdadeira essência de uma marca é tocar os indivíduos de forma a que fortes experiências sejam geradas. O autor denomina esta conexão emocional como o ponto que coloca a marca em um patamar que vai muito além do produto em si. Por outro lado, o mesmo considera que uma marca forte não deve revelar integralmente a sua história, mas ter a capacidade de acrescentar ao longo da sua existência elementos que a pouco e pouco constroem os capítulos dessa mesma história.

Na presente sociedade, caracterizada pelas mais variadas e complexas relações intra e interpessoais e empresariais, trabalhar com a experiência emocional, encontrar e definir o DNA de marca, delinear fundamentos e estratégias adequadas para alcançar objetivos económicos, sociais e culturais tornou-se fundamental. Portanto, alcançar o sucesso empresarial na atual conjuntura exige entender a marca como um elemento que evidencia as características internas e externas das corporações, com requisitos de liberdade e cautela na manutenção. É indispensável à marca ser construída e reconstruída, nunca deixando de ser fiel às condições e qualidades prescritas no seu DNA de Marca.

Assim sendo, A gestão de marcas é assim considerada como uma das mais importantes etapas do *Branding*, colocando as empresas num outro patamar de reflexão, isto é, as empresas são levadas a questionar, delinear e refletir constantemente as suas estratégias e propósitos. A partir desse ponto é possível construir visualmente e estrategicamente a marca e consequentemente posicioná-la no mercado. Como mostra Muller (2005, p.2):

Os especialistas em *Branding* admitem que já acabou o tempo em que companhias faziam uma pesquisa sobre a idade e a renda dos consumidores e, a partir daí, elaboravam suas táticas de vendas. Hoje é necessário bem mais do que isso para uma marca crescer e, principalmente, sobreviver à concorrência.

A metodologia *TVU Branding (Think, View e Use)*, utilizada pelo LOGO na gestão de marcas observa a empresa como um todo antes de partir para a realização de qualquer ação pertinente à marca. Este tipo de estratégia proporciona uma metodologia mais assertiva e cuidada na gestão da imagem corporativa. As etapas fundamentais da metodologia dividem-se em: **Think (Pensar)**, **View (Ver)** e **Use (Usar)**. Em primeiro lugar investigam-se as características da marca o que permite pensar a marca (**Think**) recorrendo ao uso do **Brand DNA Process®** e posteriormente construir o posicionamento da marca tendo em conta o mercado e respetivo público alvo ao qual a marca se destina. Este momento inclui pesquisas e estudos de Naming (processo criativo de desenvolvimento do nome e *slogan* da marca). Num segundo momento, trabalha-se a **Etapla View**. Esta etapa consiste na representação visual da marca, com a criação de um logótipo, símbolo e sistema de identidade visual. E por fim desenvolve-se a etapa Use a qual se concentra na criação de estratégias de divulgação interna e externa da marca a qual engloba todos os seus conceitos.

O presente projeto tem o seu foco nas etapas **Think** e **View**, de modo a estabelecer o tom da marca e a respetiva representação visual. A **Etapla Think** é o momento em que a história da marca é contada, o seu conceito é definido, e sua representação é determinada. Emoções, DNA e evolução da marca são dados a conhecer. Ainda podem ser incluídos nesta etapa, os valores, a missão, a visão e a personalidade da marca. Citando o autor Wheeler (2008, p.14)

[...] a identidade de marca é tangível e apela para os sentidos. A identidade é a expressão visual e verbal de uma marca. A identidade dá apoio, expressão comunicação, sintetiza e visualiza a marca. Você pode vê-la, tocá-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover. Ela começa com um nome e um símbolo e evolui para tornar-se uma matriz de instrumentos e de comunicação. A identidade de marca aumenta a conscientização e constrói empresas.

De um modo geral, procura-se observar e comunicar a marca como se de um organismo vivo se tratasse, com personalidade e valores, obtendo assim um significado real para os seus usuários. A esta nova perspetiva podemos associar as considerações apontadas pelo autor Jean-Noel Kapferer (1991), o qual desenvolveu o conceito de “Identidade de Marca”, perante o qual que se observam as marcas sob novos domínios. Da sua leitura, entende-se que observar a marca é observar uma “entidade viva” com “personalidade” própria e com a qual podemos estabelecer “relações”.

Estamos assim perante um sistema de metáforas que aplicado à análise das organizações, estudo ou construção de marcas permite a associação e transposição de características humanas para objetos inanimados, como é o caso das marcas. Como refere Aaker (1999) as

atitudes dos objetos como as marcas, os quais podem ser associados a traços de personalidade, fornecem benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores.

Logo após todas as características de marca serem cuidadosamente definidas, constrói-se a etapa View que aparece como a mais acertada imagem empresarial a qual será transmitida e assimilada pelo consumidor de forma clara, objetiva e rápida. Durante esta etapa procede-se ao estudo visual tendo em conta as melhores formas e características que farão parte de um leque de significados. Estes serão capazes de justificar e demonstrar todos os conceitos determinados durante esta fase. Assim sendo, o significado da marca apresenta-se como um aspeto fundamental, por outras palavras, apresenta-se como uma visão amplamente aceite e reconhecida, a qual se traduz nas percepções refletidas pela marca nas associações que compõem a memória do próprio usuário.

2.4. Brand DNA Process®

O *Brand DNA Process®* surge como a primeira fase da metodologia TVU *Branding*, na qual se identifica e valida o DNA de marca. Este é essencialmente um processo de integração de ferramentas, consagradas internacionalmente nas áreas de *Marketing*, *Design* e Publicidade, o qual implica recorrer a um processo de cocriação com grande relevância para as atuais empresas. Nesta etapa, todos os envolvidos no processo de construção e gestão da marca são ouvidos continuamente de forma a que todos eles possam contribuir da melhor forma possível na tradução dos resultados da metodologia em ações específicas de *Branding*.

Tal como se observa nos seres vivos, o DNA de marca transporta consigo todas as características fundamentais da marca, as quais refletem posição, conceito, reação, ou até mesmo a imagem que a mesma tem perante a sociedade.

Sumariamente, o DNA de marca assume um formato de distinção, inovação no qual estão presentes todos os seus atributos. Por outro lado, no *Brand DNA Process®* são definidos cinco componentes que estruturam o DNA de marca. São considerados os seguintes componentes **técnico**, **resiliente**, **emocional**, **mercadológico** e **integrador** os quais são posteriormente apresentados num formato de mapa e painel semânticos cuidadosamente integrados.

O conceito **técnico** refere-se ao que a marca entrega; o de resiliência à capacidade de adaptação da marca; o emocional à experiência entre cliente e marca; o mercadológico trata da forma como a marca “se vende” e por fim o conceito integrador que reúne todos esses elementos com a finalidade de refletir o diferencial da marca e a sua respetiva vantagem competitiva.



Figura 1. Componentes do *Brand DNA Process*®. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

O *Brand DNA Process*® inicia-se com a etapa de **Diagnóstico**, que consiste na **pesquisa preliminar** sobre a empresa. Esta incide sobre a realização e posterior análise de diversas entrevistas com *Opinion Makers*, as quais fornecem uma panóplia de percepções sobre a organização e consecutivamente a sua definição. Ainda durante esta fase, é realizada e elaborada uma análise SWOT, com o objetivo de mapear os aspetos internos e externos da empresa.

Após a **validação** dessas ações, segue a etapa do **Evento Criativo**, momento no qual é aplicada a ferramenta *Brand DNA Tool*. Esta ferramenta refere-se a um processo cocriativo de grande importância para as organizações, o qual configura o DNA de Marca com a participação de *Stakeholders* desde o início da sua aplicação. A inclusão dos *stakeholders* deve-se ao fato de estes compartilharem inúmeras experiências na concepção do produto, do serviço e da comunicação, são parte integrante do *brainstorm* de adjetivos e consequentemente da discussão do DNA, contribuindo de modo relevante para a predefinição dos cinco conceitos essenciais da marca.

Capítulo 3.

3.1. Âmbito e enquadramento do Estágio

A realização de um estágio curricular teve como principal motivo a aproximação do universo teórico com o universo prático.

O estágio proporcionou uma maior e melhor aprendizagem, ao mesmo tempo que demonstrou a aplicabilidade dos conteúdos teóricos aprendidos, tal como outros conhecimentos característicos do real mercado de trabalho.

3.1.1. Apresentação geral do laboratório

O LOGO UFSC - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina - apresenta-se como um importante grupo de Pesquisa e Extensão vinculado ao programa de licenciatura e pós-graduação em Design, que fazem parte do grande leque de áreas que compõem a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), situada em Florianópolis, Brasil.

O principal objetivo do Laboratório é delinear e realizar atividades de pesquisa, inseridas no âmbito curricular, intimamente ligadas ao comportamento atual das marcas.

No presente, são realizadas pesquisas com base teórica que procuram validar a importância do design na operacionalização dos processos que envolvem o *Branding*, tendo como intermédio uma Metodologia desenvolvida pelo próprio Laboratório.

A mensagem passada pelo LOGO é totalmente baseada na importância que a cocriação e a continuidade têm na forma como se desenvolve um projeto, por outras palavras, “pensar fora da caixa”, inspirando os utilizadores também eles a pensarem e observarem a marca como um todo.

A metodologia TVU *Branding* (*Think, View, Use*) desenvolvida pelo Laboratório nasce da necessidade de ajudar e apoiar as empresas na definição da sua própria identidade organizacional. Esta desenvolve-se a partir da identificação, construção e validação do DNA de marca de modo a abranger o maior número de estratégias de comunicação entre a empresa e os seus usuários, seguindo o mesmo lema do Laboratório, isto é, também ela está em continuo processo de construção e aprimoramento.

O LOGO conta com um vasto leque de colaboradores, entre eles, estudantes de licenciatura, especialização, mestrado e doutoramento vindos das mais diversas áreas tais como design, comunicação, sistemas de informação, moda, gestão e sociologia, sejam do Brasil e do exterior.

3.1.2. Interesse do tema: breve introdução teórica

À luz dos autores que foram estudados, citados, discutidos e interpretados ao longo da realização deste projeto entende-se que *Rebranding* ou *Rebrand* é o nome que se dá à “reconstrução de uma marca”.

São muitos os motivos que levam uma marca a sentir necessidade de passar por um processo desta natureza. Entre as motivações mais comuns encontra-se a forte necessidade de reposicionamento da marca no mercado em que opera; distanciamento e procura de um diferencial entre a marca e os seus respetivos concorrentes de mercado; a procura de um novo *Target*, entre outras.

Um outro forte motivo é a urgente necessidade de mudança face a erros estratégicos ou ações que agregaram fortes conotações negativas à própria marca, em que o processo de Rebranding pode efetivamente atenuar ou até mesmo salvar a própria marca. Um outro fator de mudança verifica-se quando a empresa aumenta o seu universo, ao expandir através da aquisição ou criação de novos produtos ou serviços, que num primeiro momento colocam a marca sob tensão e instabilidade. Este processo também pode ser utilizado no caso de fusão ou aquisição da empresa por outrem, por norma uma nova liderança sente necessidade de afirmar a sua própria identidade.

Porém, o *Rebranding* não se limita a uma panóplia de oportunidades, a ele estão também associados riscos, como em qualquer outro processo, o que no fim de contas pode traduzir-se num resultado que não era esperado pela própria marca.

Como qualquer processo de mudança, é impossível agradar a “gregos e a troianos”, o que para o caso se traduz na insatisfação quer do público interno da marca quer do público externo, pois ambos se sentem obrigados a rever e a abandonar os velhos valores que os ligavam até então à marca para passarem a interpretar e familiarizar-se com um novo quadro de referências, colocando em causa a sua lealdade.

Qualquer marca que se sujeite a um processo de *Rebranding* deve passar por uma rigorosa avaliação em que benefícios e riscos são cuidadosamente avaliados.

3.1.3. Procedimentos Metodológicos utilizados

O presente trabalho foi desenvolvido tendo como base uma pesquisa bibliográfica referencial. De acordo com Reis (2006) a pesquisa bibliográfica apresenta-se como sendo, uma técnica de pesquisa que permite ao investigador analisar e explicar determinado problema apoiando-se em todas as contribuições literárias dadas pelos mais diversos autores que, num outro momento e com uma outra perspetiva trataram a mesma, sugerindo possíveis caminhos a seguir.

A procura dos referenciais teóricos considerados de interesse foi feita através de um levantamento de livros, trabalhos académicos, revistas, jornais, entre outros, que abordam direta ou indiretamente as temáticas que envolvem *Branding*, Marcas e Mercados de Moda.

Para complementar a literatura recolhida, utilizou-se uma metodologia de rigor médio quer na observação quer na própria pesquisa, na qual se recorreu a um modelo de análise qualitativa, mais precisamente à técnica de entrevista semi-estruturada, a qual se revelou mais conveniente para o fim pretendido. No geral, este trabalho dividiu-se em três fases fundamentais:

- i. Realização de Entrevistas a *Opinion Makers*
- ii. Análise Qualitativa dos dados recolhidos
- iii. Aplicação da Metodologia TVU

De acordo com o autor Richardson (1999), o recurso aos estudos qualitativos permitem ao investigador estudar os mais variados fenómenos na sua total dimensão e grau de complexidade, o que resulta na profunda compreensão e classificação de fenómenos vividos em sociedade, isto é, o verdadeiro entendimento da dinâmica do comportamento dos indivíduos.

Das estratégias metodológicas que fazem parte da esfera da pesquisa qualitativa, o presente conta ainda com o recurso ao Estudo de Caso, em que o próprio investigador se apresenta como um valioso observador participante, capaz de relatar tudo o que viu, ouviu e sentiu. Da leitura de Martins (2006) o Estudo de Caso é uma estratégia de abordagem qualitativa que tem como principal objetivo estudar uma unidade social, a qual é profunda e exaustivamente analisada e desmembrada em toda a sua dimensão.

Ainda segundo o autor o Estudo de Caso trata-se de uma investigação de carácter empírico que procura estudar fenómenos dentro do seu “habitat natural”, perante o qual o investigador não tem qualquer tipo de controlo, sendo que a sua única finalidade é observar, aprender, descrever, compreender e interpretar a complexidade do fenómeno que tem diante de si.

Este relatório procura colocar em evidência o trabalho desenvolvido com a marca JR ADAMVER, à qual foi aplicada a Metodologia TVU, proposta pelo LOGO - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, perante o processo de Re-branding da própria marca.

Durante o decorrer do projeto foram realizadas entrevistas em profundidade, com um roteiro semi-estruturado aos executivos da marca, gerentes de quiosques e funcionários das mais variadas áreas, ao mesmo tempo que se recorreu à observação direta não-participante na sede da empresa, fábricas e respetivos pontos de vendas. Todas as entrevistas foram realizadas com base num padrão previamente estabelecido, que permitiu não só a alteração das perguntas como deu espaço ao entrevistado para “viajar” um pouco além do que seria esperado, o que permitiu explorar mais o universo de cada um.

As entrevistas aconteceram nos locais acordados entre as partes, a grande maioria foram presenciais e gravadas, salvo as exceções em que algumas foram realizadas via SKYPE também elas gravadas, sempre com o consentimento prévio dos entrevistados. Por fim, procedeu-se à transcrição de todo o material recolhido. O tratamento das informações recolhidas, foi feito com base nos procedimentos de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), envolvem uma pré-análise, exploração do material, análise e interpretação dos resultados onde efetivamente se procurou cruzar o conteúdo do material recolhido e analisado com o referencial teórico.

As entrevistas com os responsáveis pelas áreas de *Marketing*, Comunicação, Publicidade, Gestão dos Recursos Humanos e *Design* de Produto foram realizadas na própria sede da Empresa JR ADAMVER, situada em Florianópolis. Os gerentes de loja/quiosque foram

entrevistados nos respetivos pontos de venda. Os funcionários e responsáveis pelas linhas de produção responderam ao questionário na fábrica que se situa em Garopaba.

A outra fábrica, situada na Argentina, impediu, por vários motivos, que os colaboradores envolvidos se deslocassem ao local para entrevistar os funcionários.

No caso dos altos cargos da empresa, entre outros *Opinion Makers* que nos foram fornecidos sendo considerados valiosos *Opinion Makers* para o projeto em causa, foram entrevistados quer na sede da empresa, quer via SKYPE, quer no próprio LOGO, no caso daqueles que conseguiram conciliar o pouco tempo que lhes resta no dia a dia conseguindo deslocar-se até nós.

Em outras fases do processo, que serão cuidadosamente descritas, todos os entrevistados foram contactados por *e-mail*, para responder a questionários, participar e contribuir com material relevante para o presente trabalho.

Importa mencionar que, após o envio de convites via *e-mail* e alguns contatos telefónicos a todos os *Opinion Makers* sugeridos pela própria marca, como mostram as figuras 2 e 3, todos aceitaram participar numa das fases mais importantes do processo de Gestão de marca, o Evento Criativo, explicado mais a frente.

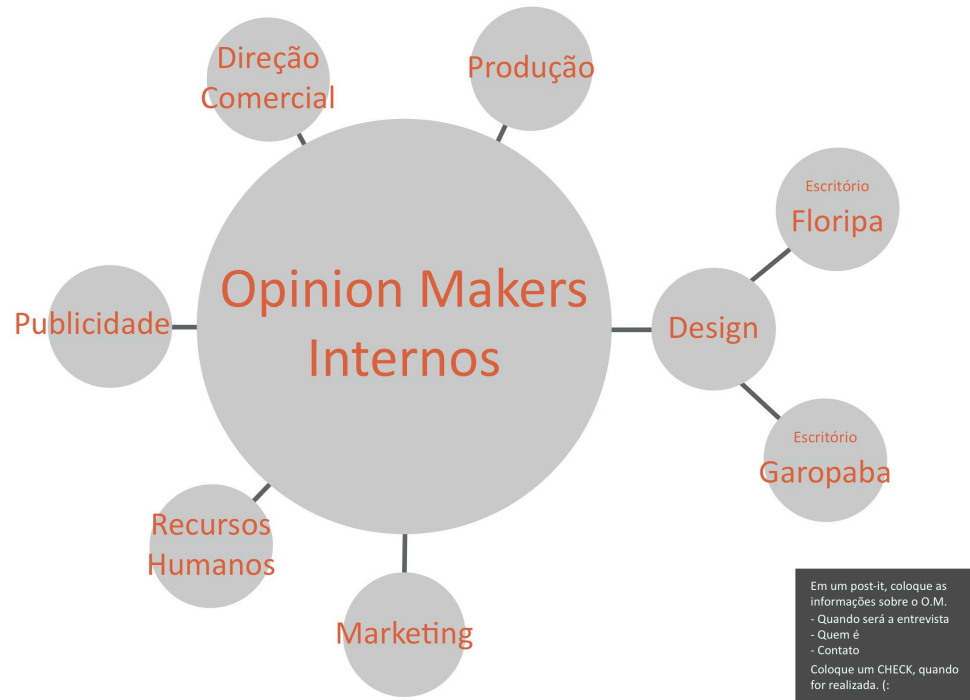


Figura 2. Mapa dos *Opinion Makers* Internos. Todos os Direitos Reservados ao LOGO.



Figura 3. Mapa dos *Opinion Makers* Externos. Todos os Direitos Reservados ao LOGO.

Os lojistas foram ainda contactados telefonicamente a fim de se compreender qual o peso do nome JR ADAMVER no mercado óptico brasileiro. Foi-nos permitido realizar a observação não-participante na sede da empresa, na fábrica e em apenas um ponto de venda, o único que a marca tem, que se apresenta como um quiosque e se situa no aeroporto de Florianópolis, onde foi possível analisar o fluxo de visitantes e o tipo de abordagem entre lojista e cliente. Antes da realização deste projeto, ficou decidido que nenhum entrevistado seria identificado, e que o material recolhido seria única e exclusivamente para uso interno e/ou com a finalidade de ser usado para fins científicos. Assim sendo os entrevistados serão referidos com nomes genéricos e não pelo nome próprio de cada um.

O presente Relatório é, essencialmente, o relato visual e escrito dos resultados obtidos com a aplicação da metodologia TVU à marca JR ADAMVER, os quais definem um panorama que apresenta oportunidades e melhorias tal como estratégias e caminhos a seguir pela marca, que devem ser da compreensão e inteira relevância para as demais indústrias de acessórios de moda.

3.1.4. Relatório de Estágio

Este relatório apresenta os resultados das duas primeiras etapas da *TVU Branding: Think and View*. Na primeira será apresentado o *Brand DNA Process®*, o posicionamento e o *Naming* da JR ADAMVER, os quais desencadeiam uma série de recomendações e possíveis direções para as futuras ações da marca. A segunda etapa, por sua vez, descreve a construção da identidade visual da JR ADAMVER e as respetivas normas de aplicação.



Figure 4. Diagrama de entregas do Processo TVU Branding: Think, View and Use. Todos os Direitos Reservados ao LOGO.

Para apoiar a JR ADAMVER no contínuo processo de construção da sua marca, o LOGO elaborou este relatório de forma a que fizessem parte dele anotações e imagens de referência que enriquecem e levam a uma melhor compreensão do mesmo.

O *Branding* é tido como um processo contínuo de manutenção de uma marca para que as expectativas e desejos do público que a mesma atinge sejam todos eles atendidos. Os desejos e expectativas estão a todo o tempo em renovação. Assim, o LOGO procura inspirar os estrategistas da JR ADAMVER com a máxima “Sempre em Construção” e incitar a revisão constante do DNA de Marca e a tradução desse em ações autênticas.

3.2. Objetivos do Relatório de Estágio

3.2.1. Objetivo Geral

Pensar a marca JR ADAMVER e traduzi-la visualmente a partir da validação de seu DNA, da construção de seu posicionamento junto ao mercado e da análise de suas estratégias de *Naming* e Identidade Visual.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar o DNA de Marca da JR ADAMVER;
- Construir a base que norteará as ações de marca da empresa;
- Criar metáforas dos conceitos do DNA de Marca da empresa para melhor entendimento sobre a marca e seus *stakeholders**;
- Demonstrar visualmente os conceitos do DNA de Marca da JR ADAMVER;
- Analisar os aspectos externos da marca: público e concorrência;
- Estruturar o posicionamento atual da marca JR ADAMVER e sugerir mudanças estratégicas;
- Avaliar as estratégias de *Naming* e Identidade Visual da JR ADAMVER;
- Apresentar à comunidade de *stakeholders* os conceitos da marca JR ADAMVER, os quais foram validados através da etapa *Think* da metodologia *TVU Branding* do LOGO - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina.

*Públicos que sustentam (positiva ou até negativamente) determinada empresa ou marca; tais como: consumidores, clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, distribuidores, grupos de pressão, governos, imprensa, etc.

Capítulo 4.

4.1. Projeto de Estágio: *Rebranding* da marca de acessórios de moda JR ADAMVER

Coordenador:

Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD.

Responsáveis pelo Projeto:

Inês Camarão

Patrick Veiga

Colaboradores:

Amanda Queiroz Campos

Dayane Alves Lopes

Louise Steffens

Sabrina Marcon

Thales Gregório

Thiago Becker

Walter Stodieck

4.2. Investigação análise e recomendação estratégica

4.2.1 Empresa Jr adamver

Fundada no ano de 1997 em Santa Catarina, a JR ADAMVER nasceu de uma parceria com a empresa Mormaii, que até então não possuía uma linha de óculos própria. Dava-se assim início ao desafio que perdura até hoje: estabelecer uma moderna e especializada indústria no desenvolvimento, fabricação e comercialização de óculos.

No início, a empresa era conhecida apenas como Adamver, resultado da união dos nomes Adamastor e Verônica, pais do sócio fundador da empresa.

Porém, com o sucesso de vendas dos óculos Mormaii (criados pela Adamver), surge a necessidade de gerar um maior investimento com a finalidade de expandir o negócio. Foi assim que o principal fornecedor da então Adamver passava também ele um sócio da empresa. A partir desse momento as iniciais JR passavam a fazer parte do nome da empresa referencia dos nomes do novo sócio, Javier, e da sua esposa, Renata.

Atualmente, a JR ADAMVER possui um dos principais e mais importantes laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da América Latina o qual atende às mais rigorosas normas de qualidade mundiais com base na constante procura por melhorar e inovar através das suas ações sendo que toda a sua atenção está centrada no cliente.

A forte necessidade de crescimento e aperfeiçoamento resultou na concepção de produtos e serviços de excelente qualidade isto sem falar da capacidade que a Jr adamver desenvolveu na pré e pós venda de produtos e serviços diferenciados face ao mercado.

Ainda assim, importa referir que foi através do inquestionável sucesso dos óculos de sol MORMAIL que a JR ADAMVER conseguiu expandir-se e alargou o seu perímetro de atuação como implementação de duas outras marcas de sucesso, ABSURDA e COLCCI, abrangendo novos segmentos de consumo.

É com energia, coragem, comprometimento e conexão com os usuários que a JR ADAMVER supera as expectativas das marcas que licenciam outras marcas e dos seus próprios clientes, antecipando tendências ao mesmo tempo que se geram soluções.

4.2.2. Diagnóstico

O diagnóstico é a primeira parte do processo de *Brand DNA* e consiste em três etapas principais: pesquisa preliminar, entrevistas e análise SWOT. Para elaborar o diagnóstico foram recolhidos dados sobre a empresa que serviram para estruturar o restante processo. Para isso, foi fundamental a atenção e envolvimento da equipa JR-Adamver e dos seus *stakeholders* para que o diagnóstico representasse honestamente a essência de toda a organização.

4.2.3. Pesquisa preliminar

Aquando da pesquisa preliminar, a equipa do laboratório procurou informações sobre a empresa Jr adamver em diversas fontes como: artigos diversos, sites, redes sociais entre outros. Posteriormente foi realizada uma entrevista inicial, com forte peso no desenrolar do projeto, com a administração da empresa para melhor compreender a forma como esta se apresenta ao público. Esta recolha de informação procurou evitar e contrariar juízos de valores que naturalmente se formam quando a análise parte de dentro do objeto que se pretende estudar, isto é, fez-se da direção da empresa a melhor e única fonte de dados sobre a mesma. Para além disso, a pesquisa preliminar teve como principal objetivo gerar um ambiente propício ao trabalho a ser realizado entre a equipa do LOGO e todos os envolvidos na JR ADAMVER em todo o decorrer do projeto, originando conceitos que ao longo da seguintes etapas serão esclarecidos e clarificados.

4.2.4. Entrevistas

4.2.4.1. Entrevista inicial

É comum realizar-se a entrevista inicial com os órgãos superiores da empresa com a qual se pretende trabalhar. Procurou-se nesta primeira fase, uma conversa informal que, no caso durou cerca de duas horas, no sentido de a equipa de trabalho estabelecer uma relação mais próxima com a empresa, adquirir informações a respeito da sua história e atividades realizadas. A entrevista inicial torna-se especialmente importante pois permite traçar as expectativas para o futuro e as linhas de identidade da mesma.

4.2.4.2. Entrevistas com opinion makers

Numa segunda fase foram realizadas vinte e oito entrevistas com os chamados *opinion makers*, isto é, com as pessoas que têm uma opinião sobre a empresa. Estas pessoas são habitualmente indicadas pelos diretores da empresa, podendo ser colaboradores, fornecedores, clientes ou parceiros da mesma. Todas as entrevistas realizadas duraram cerca de 30 minutos e foram feitas a fim de compreender a relação e o envolvimento com a empresa, tal como os pontos fortes e fracos apontados por cada entrevistado, as suas percepções sobre as ações estratégicas e questões relacionadas com a identidade de marca.

4.2.5. Análise SWOT

Depois de todas as entrevistas terem sido avaliadas, foi possível à equipa do LOGO fazer uma análise SWOT da empresa com base na sua história, nos aspetos do produto, na relação da marca com o seu público interno e externo e ainda com a identidade de marca. Esta análise está por de trás do plano estratégico da grande maioria das empresas e é uma das ferramentas de excelência do *Marketing* que, mapeia os aspectos internos e externos das organizações com a finalidade de as auxiliar no seu posicionamento de mercado.

A chamada análise SWOT, sigla inglesa que incorpora as forças (*strenghts*), as fraquezas (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) da marca tem os seguintes objectivos:

- Identificar as questões e características declaradas pelos diversos grupos de *stakeholders*;
- Avaliar as questões segundo a perspectiva desses *stakeholders*;
- Situa-las no tempo e no espaço;
- Verificar a existência de complementaridade ou contradição entre os problemas declarados;
- Identificar os fatos que evidenciam a existência de problemas;
- Levantar causas e consequências;
- Selecionar quais as causas críticas passíveis de intervenção.



Figure 5. Diagrama de Análise SWOT. Todos os Direitos Reservados ao LOGO.

Em relação à JR ADAMVER, a análise SWOT foi dividida em dois momentos. Em primeiro lugar averiguaram-se as capacidade internas e externas da empresa, ou seja, foram identificadas as forças e fraquezas da organização, assim como as oportunidades e as ameaças com que esta se deparava no mercado, que serão devidamente conceptualizadas e expostas nos pontos que se seguem. Já num segundo momento, cruzámos as capacidades da JR ADAMVER com a finalidade de obter todos os pontos estratégicos de grande relevância para o futuro da marca.

4.2.5.1. Capacidades internas

a) Forças

As forças são vantagens internas controladas pela empresa em relação aos seus concorrentes e que propiciam condições favoráveis para a organização. São fatores que devem ser explorados ao máximo, de modo a que a empresa assegure um bom posicionamento de mercado, obtendo os seus principais retornos, financeiros ou não, ao mesmo tempo que diminuí as suas fraquezas.

b) Fraquezas

As fraquezas representam os aspectos negativos internos que a empresa tem em relação aos seus concorrentes. São deficiências que afetam a gestão e dificultam o cumprimento das estratégias previamente delineadas, portanto devem ser constantemente monitoradas e futuramente eliminadas, para que não prejudiquem a competitividade da empresa.

4.2.5.2. Capacidades externas

a) Oportunidades

As oportunidades traduzem-se em situações, tendências ou fenômenos externos, presentes ou futuros, que tem a capacidade de afetar positivamente a empresa. Com o estudo das oportunidades é possível traçar estratégias com o objetivo de vir a aproveitá-las, de modo a gerar potencial vantagem competitiva para a empresa. As oportunidades oferecem à empresa boas hipóteses de lucro a partir da identificação de novos mercados e clientes.

b) Ameaças

As ameaças, intimamente ligadas às empresas concorrentes e aos novos cenários, são situações ou fenômenos externos que reduzem o potencial da empresa no mercado e, por não poderem ser controladas, tendem a comprometer os pontos fortes da empresa, inviabilizando-os ou destruindo-os. Daí que seja determinante conhecê-las a fundo para evitar perdas significativas no que diz respeito ao posicionamento de mercado e à resolução e previsão de falhas que podem prejudicar a sua produtividade.

4.2.5.3. Análise cruzada

Através da análise SWOT cruzada é possível relacionar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rodeiam e afetam a empresa. Esta análise combina as informações dos quatro fatores, de forma a delinear estratégias importantes para o futuro da organização. Assim durante a análise SWOT e conforme pode ser visto no anexo 1, foi definido:

a) Vantagem Competitiva da empresa (Forças x Oportunidades)

As vantagens competitivas são as combinações mais importantes e eficazes para uma organização. A partir delas é possível demonstrar estratégias que visam maximizar as forças para aproveitar de forma completa as oportunidades detectadas.

SxO - Pontos fortes x Oportunidades = Vantagem Competitiva

Capacidades de Defesa da empresa (Forças x Ameaças)

As capacidades de defesa definem a utilização das forças para diminuir o potencial das ameaças pertinentes ao desempenho das atividades da empresa. Demonstram as vulnerabilidades que devem ser resolvidas e absorvidas imediatamente.

SxT - Pontos fortes x Ameaças = Capacidade de Defesa

b) Necessidades de Orientação da empresa (Fraquezas x Oportunidades)

As necessidades de orientação resultam em estratégias de fortalecimento da empresa, com o objetivo de minimizar os efeitos negativos dos seus pontos fracos ao investir nas oportunidades conhecidas.

WxO - Pontos fracos x Oportunidades = Necessidades de Orientação

c) Vulnerabilidades da empresa (Fraquezas x Ameaças)

As vulnerabilidades são fatores de risco para a continuidade e crescimento da empresa, já que a ocorrência de ameaças ganha mais força devido às suas fraquezas. Resultam em estratégias defensivas que possibilitam a redução de perdas.

WxT - Pontos fracos x ameaças = estratégia defensiva

4.2.5.4. VALIDAÇÃO

A validação da etapa de diagnóstico ocorre durante a apresentação da análise SWOT ao cliente. A dezasseis de Dezembro de dois mil e treze (16-12-2013) foi realizada uma reunião com os representantes do LOGO e os representantes da JR ADAMVER, que, aceitaram o convite como mostra a figura 6 para participar no evento, no qual foram verificadas as capacidades internas e externas da empresa, além do cruzamento de dados. Os representantes da JR ADAMVER concordaram integralmente com o panorama apontado. Com a análise SWOT validada, deu-se início a uma nova etapa do *Brand DNA Process*®.



Figura 6. Convite para o evento Criativo da Marca JR ADAMVER. Todos os Direitos Reservados ao LOGO.

4.2.6. Etapa de Evento Criativo



Figura 7. Banner Promocional do Evento Criativo da JR ADAMVER. TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO LOGO.

O Evento Criativo reuniu os *Opinion Makers* e *Stakeholders* da empresa com a finalidade de se poder encontrar o DNA de Marca da JR ADAMVER através do uso da ferramenta *Brand DNA Tool*. Inicialmente houve um processo de valorização criativa, por meio de exercícios e atividades psicomotoras, que contribuiu para a definição dos conceitos fundamentais da marca.



Figura 8. T-Shirt criada para os participantes do evento Criativo da JR ADAMVER. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

Usou-se A *Brand DNA Tool* que traz consigo uma adaptação das metodologias *SENSE*®, de Marc Gobè, e *ZMET*®, de Gerald Zaltman.

SENSE® é um processo visual que ajuda a identificar o perfil dos produtos e clientes. O mesmo analisa a concorrência e desenvolve um vocabulário multidimensional, emocional, visual e sensorial, que serve como base para o processo de Design.

ZMET® ajuda a descobrir as estruturas fundamentais relevantes no pensamento de pessoas sobre uma marca. São usadas metáforas para atingir o consumidor de forma mais eficaz.

Durante o Evento Criativo, todas estas metodologias foram aplicadas pela equipa do LOGO - Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional - com vista a estimular da forma mais eficaz a criatividade de todos os participantes. Foi ainda dado um momento de descontração a todos os envolvidos, com *coffee break* e a exibição de um desenho animado.

Para criar uma relação de confiança entre os participantes utilizou-se o método de partilha de um segredo uma curiosidade sobre si mesmo, deixando todos à vontade e aptos ao processo de integração. Em seguida, foi realizada a técnica de *brainstorm*, tempestade de ideias.

Terminada a sessão de 20 minutos de *brainstorming*, a lista de adjetivos gerada foi lida, em voz alta, pelo porta-voz de cada grupo. Todos os participantes do Evento Criativo deveriam estar atentos neste momento para selecionar os adjetivos que se conectavam com o conceito da marca JR ADAMVER, ou recorrer aos mesmos no sentido de gerar novas ideias. Individualmente, os *Stakeholders* presentes fizeram as suas anotações e depois da exposição teórica sobre os componentes do DNA de Marca definiram cinco conceitos que consideraram essenciais e parte da empresa.



Figure 9. Fotografia de todos os colaboradores do LOGO e participantes do Evento Criativo da JR ADAMVER. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

4.2.7. Componentes do DNA

Para auxiliar os participantes do Evento Criativo na definição de conceitos essenciais à empresa foram apresentados todos os componentes que definem o DNA de Marca. Estes correspondem a quatro atributos básicos das organizações: técnico, resiliente, emocional e mercadológico. Foi definido ainda um conceito integrador que representa a atuação conjunta dos demais conceitos. Estes componentes do DNA devem descrever os diferenciais da empresa no mercado ao mesmo tempo que procuram fortalecer marca e a sua autenticidade na forma de atuação.

a) Técnico

A escolha de um componente técnico para o DNA de Marca é importante para definir qual a sua tangibilidade. Esta deve possuir um benefício racional, mensurável, relacionado a um atributo físico e ligado ao produto ou serviço, (isto) a fim de garantir a promessa de suprir uma necessidade do usuário.

Algumas empresas utilizam o desempenho dos seus produtos como vantagem competitiva, para outras, a vantagem reside sobre as características presentes na comunicação dos mesmos. O conceito técnico afirma comprometimento da empresa com o consumidor através de Design e inovação.

b) Resiliente

O mercado torna-se cada vez mais exigente e as mudanças ocorrem cada vez mais num ritmo mais acelerado. A velocidade exige das marcas uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação, o que faz com que a marca, a fim de se manter-se ativa no mercado deve ser resiliente, ou seja, deve capaz de atualizar-se constantemente.

Quando é proposto que o DNA de Marca tenha um conceito de resiliência, pretende-se integrar todas as características encontradas durante o processo de construção que levem a marca a manter o foco nas oportunidades de mercado. A resiliência permite à marca manter-se em constante construção, cooptando admiradores a cada ação estratégica. Isso não significa “mudar com a maré”, mas (sim) manter a autenticidade frente às contínuas mudanças da sociedade de consumo.

a) Emocional

As emoções são essenciais na vida dos indivíduos. Estas permitem a avaliação das situações tanto positivas quanto negativas, além de influenciarem o processo de tomada de decisão.

Atribuir um valor emocional ao DNA de Marca serve para aproximá-lo dos aspectos decisórios de fidelização do consumidor. Dentro da ferramenta *Brand DNA Tool*, o valor emocional é atribuído como aglutinador de diversos conceitos emocionais, conceitos que a marca já possui e que evidenciam o seu diferencial perante as marcas concorrentes.

c) Mercadológico

O componente mercadológico é o responsável pela forma como a marca será expressa no mercado de modo vendável. As empresas precisam vender-se a si mesmas para se manterem ativas no mercado. A diminuição das vendas, dilui-se facilmente o valor de uma marca e o papel desta para a empresa é cada vez mais relevante como ferramenta estratégica para seu desenvolvimento e rentabilidade, visando o aumento significativo da oferta de produtos e serviços.

d) Integrador

Os quatro elementos formadores do DNA de Marca devem trabalhar em conjunto, sendo combinados e recombinados. O conceito integrador interfere na forma dos quatro conceitos agirem um em função do outro, de modo a garantir autenticidade e um efetivo posicionamento da marca no mercado. Este funciona como vantagem competitiva sustentável, além de propiciar a fidelização do cliente, que é o principal agente na valorização da marca.

4.2.7.1. DISCUSSÃO DO DNA

Após o *brainstorm* e a exposição dos componentes do DNA de Marca, foi possível começar a discussão do DNA com os participantes do Evento Criativo.

Num primeiro momento, foi solicitado aos *Stakeholders* presentes a escolha de cinco adjetivos que representassem a essência da empresa e que os escrevessem em cinco Post-it® um para cada componente do DNA. Era importante que não fosse descrito qual componente do DNA é que o adjetivo representava, pois, um mesmo adjetivo escolhido por duas ou mais pessoas, pode estar conectado a partes diferentes do DNA. Estas divergências seriam, então, posteriormente discutidas no grande grupo, almejando um resultado comum.

Num segundo momento, com todos os Post-it® colados na parede, foi feito o agrupamento dos adjetivos com significados iguais ou parecidos com a finalidade de facilitar a discussão procurando saber quais os conceitos que foram mais recorrentes entre os *Stakeholders*.

Então, foi iniciada efetivamente a discussão do DNA. Um representante do LOGO, com conhecimento das informações levantadas até então sobre a empresa - através da pesquisa preliminar, das entrevistas e especialmente da análise SWOT - ficou responsável por guiar a conversa, questionando cada conceito escolhido.

O Evento Criativo da JR ADAMVER foi realizado no dia 17 (dezessete) de dezembro de 2013 (dois mil e treze), no auditório do Hotel Moçambique em Canasvieiras, Florianópolis. Dentre os 30 (trinta) participantes estavam colaboradores internos e externos à empresa, além de 7 (sete) integrantes do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, totalizando 37 (trinta e sete) pessoas. Para o *brainstorm* de adjetivos, os participantes foram separados em 6 (seis) equipes.

A discussão do DNA JR ADAMVER além de levantar diversas características já elencadas na etapa de diagnóstico, evidenciou novas qualidades. Os adjetivos de maior recorrência foram:

Corajosa, Surpreendente, Exploradora, Conectada, Horizontal, Pulsante, Parceira, Diferenciada, Amigável, Criativa, Brasileira, Humana, Capaz, Vertical, Versátil, Cúmplice, Qualidade, Confiável, Inovadora, Dinâmica e Responsável.

Os componentes que incitaram discussões entre os adjetivos foram, no conceito técnico: Inovador e Conectado; como componente resiliente, os adjetivos: Exploradora, Competitiva e Adaptável; como atributo emocional: Brasilidade e Surpreendente; no conceito integrador, as características: Inovador e Corajosa; e os conceitos que mais causaram debate foram os referentes ao item mercadológico, onde foram abordados adjetivos como Cúmplice e Parceiro. No final do evento, ficou decidido o adjetivo Cúmplice como conceito mercadológico. Porém, na validação do DNA, optou-se pela substituição para o adjetivo Comprometida.

Deste modo, ficaram definidos os adjetivos Conectada para o componente técnico, Exploradora para o resiliente, Surpreendente para o emocional, Comprometida para o mercadológico e Corajosa para o componente integrador do DNA de Marca.



Figura 10. Fotografia que retrata o momento da decisão dos componentes do DNA da marca JR ADAMVER. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

4.2.8. Etapa de construção do DNA

Com os conceitos fundamentais da marca predefinidos, foi possível seguir com a etapa de construção do DNA, onde os conceitos foram revisados e solidificados com a contribuição dos *Stakeholders*.

A equipa do LOGO entrou em contato com aqueles que participaram do Evento Criativo solicitando imagens representativas do DNA de Marca da JR ADAMVER desconstruídas no

próprio evento. Essas imagens ajudaram a formar a metáfora visual de cada conceito e foram agregadas num painel de referência direcionado para a construção de uma marca de Moda. Após o recebimento das imagens, realizou-se um breve questionário para verificar a percepção real dos *Stakeholders* sobre o DNA de Marca definido no evento, do qual faziam parte as seguintes questões:

- Concorda com o DNA encontrado durante o evento criativo?
- De que forma foram encontradas as imagens que representam o DNA?
- Como se encaixam estas no DNA definido durante evento criativo?
- No DNA, qual ou quais conceitos podem ser retirados ou incluídos?
- Como a JR ADAMVER pode fazer para divulgar o DNA, tanto para o público interno como externo?

4.2.8.1. Mapa Semântico

O mapa semântico representa graficamente a relação entre os conceitos essenciais do DNA de Marca e os conceitos secundários, tendo sido elaborado a partir dos adjetivos sugeridos com maior frequência pelos *Stakeholders* da empresa durante o decorrer de todo o *Brand DNA Process*®. Esta ferramenta estruturou o conhecimento relativo às características da marca, o que permitiu uma visualização mais dinâmica e, conseqüentemente, a participação ativa dos estrategistas da empresa na concepção de ações autênticas. Perceber a conexão entre estes adjetivos possibilitou e possibilitará a criação de novos significados para o JR ADAMVER que estarão de acordo com o seu DNA.

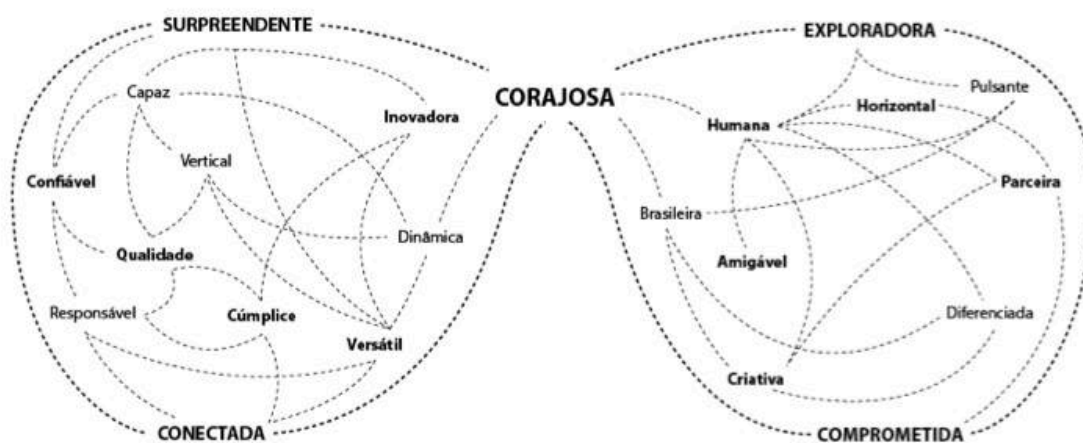


Figura 11. Mapa Semântico da marca JR ADAMVER. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

4.2.8.2. Painel Semântico

O painel semântico é uma solução visual que representa a essência da empresa, capaz de demonstrar qual sua origem e qual o seu objetivo principal a partir de metáforas construídas em torno dos conceitos do DNA de Marca.

Assim como o mapa semântico, o painel semântico é também ele, uma ferramenta importante para o delinear das ações da marca, contribuindo para que a conceituação e direcionamento das estratégias da empresa sejam autênticas e demonstrem com efetividade os seus diferenciais.

O painel semântico é uma solução visual que representa a essência da empresa, capaz de demonstrar qual sua origem e qual o seu objetivo principal a partir de metáforas construídas em torno dos conceitos do DNA de Marca.

Assim como o mapa semântico, o painel semântico é , também ele, uma ferramenta importante para o delinear das ações da marca, contribuindo para que a conceptualização e direcionamento das estratégias da empresa sejam autênticas e demonstrem com efetividade os seus diferenciais.

As imagens para o painel semântico do JR ADAMVER, conforme citado, foram sugeridas num processo co-criativo com todos aqueles que participaram do Evento Criativo, tendo em conta que esta é uma marca de moda o que implica que as atuais tendências sejam também elas consideradas. Ainda assim, também estas foram amplamente discutidas com a equipa JR ADAMVER até serem finalmente definidas. O mesmo ocorreu com a forma de apresentação. Por fim, algumas imagens selecionadas foram substituídas por outras similares para não ferir direitos autorais na publicação do *Brand Book*.



Figura 12. Painel Semântico da marca JR ADAMVER. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

4.2.8.3. Validação

Após contato virtual com todos os participantes do Evento Criativo e respectivas reuniões com os representantes da empresa JR ADAMVER confirmaram-se os conceitos definidos para o DNA de Marca. A partir destes foram criados o mapa e o painel semânticos representativos desses mesmos conceitos, conforme exibido nos tópicos anteriores, ambos direcionados para a moda. As palavras elencadas para o mapa semântico, assim como as imagens selecionadas para compor o painel semântico, não levantaram qualquer motivo de discórdia entre os representantes. Assim, mantiveram-se as versões originais daqueles apresentados pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional.

4.2.9. Etapa de *Benchmarking*

O *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de comparação das práticas de uma empresa com organizações amplamente conhecidas. No *Brand DNA Process*® foi realizado o Benchmarking dos conceitos presentes no DNA de Marca em validação, no qual se verificou o relacionamento entre organizações - que passam a ser chamadas *Benchmarks* - com o público externo.

Nesta fase do processo, para cada conceito do DNA da JR ADAMVER foram definidas duas empresas, uma nacional e outra internacional, que serviram como inspiração para o progresso do empreendimento. O mesmo pode ser visto no anexo 2, no final deste relatório.

4.2.9.1. Validação

O *Benchmarking* validado com a equipa JR ADAMVER não apresentou quaisquer alterações relativamente à proposta apresentada pelo LOGO.

Deve ficar claro que o *Benchmarking* realizado é um modelo conceptual onde cada empresa definida é única e exclusivamente objeto de referência o qual contém histórias e ações que servem de modelo para o DNA de Marca da JR ADAMVER. Não se pode comparar o contexto geral das marcas citadas com a JR ADAMVER, mas olhar pontualmente as ações de cada uma dessas marcas e o respectivo conceito que representa (Técnico, Resiliente, Emocional, Mercadológico e Integrador).

Neste sentido, a análise deve ser fixada em ações que são reconhecidas como as melhores práticas utilizadas por cada uma das marcas sugeridas e adaptadas à ação de DNA que a JR-ADAMVER possa vir a realizar. Na descrição de cada *Benchmark*, procurou-se exemplificar com a máxima clareza possível todas as ações das marcas apontadas, para que a JR ADAMVER possa explorar o seu DNA de Marca a partir dos seus conceitos, de modo a construir referências para as suas próprias ações.

4.2.10. Posicionamento

Após validar o DNA de Marca da JR ADAMVER, o LOGO poderá auxiliar a empresa a tomar as melhores decisões para a apresentação da marca ao mercado, por meio de um posicionamento consistente e duradouro. Há dois pontos principais para a futura apresentação da marca no mercado:

1. *Target*;

2. Análise de Concorrentes;

Posicionar a marca significa planejar a oferta e a imagem da empresa, de modo que a mesma ocupe um lugar distinto e valorizado na mente do público que pretende atingir. A abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo ou diferente, mas dar forma àquilo que já está dentro da mente do consumidor, reatando todas as conexões existentes.

Hoje, os gestores de marcas têm plena consciência de que é necessário ter uma mensagem clara e simplificada para atingir a mente do consumidor com o objetivo de evitar a sobrecarga sensorial de informações. Ou seja, deve ser evidente o quê e onde a empresa espera poder posicionar-se para poder satisfazer esse mesmo consumidor. Para o estabelecimento de um posicionamento autêntico, não se pode tentar enganar o consumidor, pois este deve ser seduzido pela verdade, implícita em todas as ações de marca (*Brand*) da empresa.

4.2.11. *Target*

O *Target* ou público alvo é o grupo de consumidores, decisores de compra, usuários ou clientes efetivos, aos quais a marca se destina. Na sociedade contemporânea a maioria dos autores define que o *Target* pertence a uma tribo. Indo mais longe e direto ao consumidor final, na sociedade atual hipermoderna e do hiperconsumo as tribos começam a ser menos apaixonantes, valendo mais o “hiperindividualismo” (LIPOVESTSKY, 2007).

A definição do *Target* da JR ADAMVER se deu pela criação de personas que representam os clientes fundamentais da marca. As personas contam uma história sobre as características profissionais, acadêmicas, físicas e pessoais destes clientes.

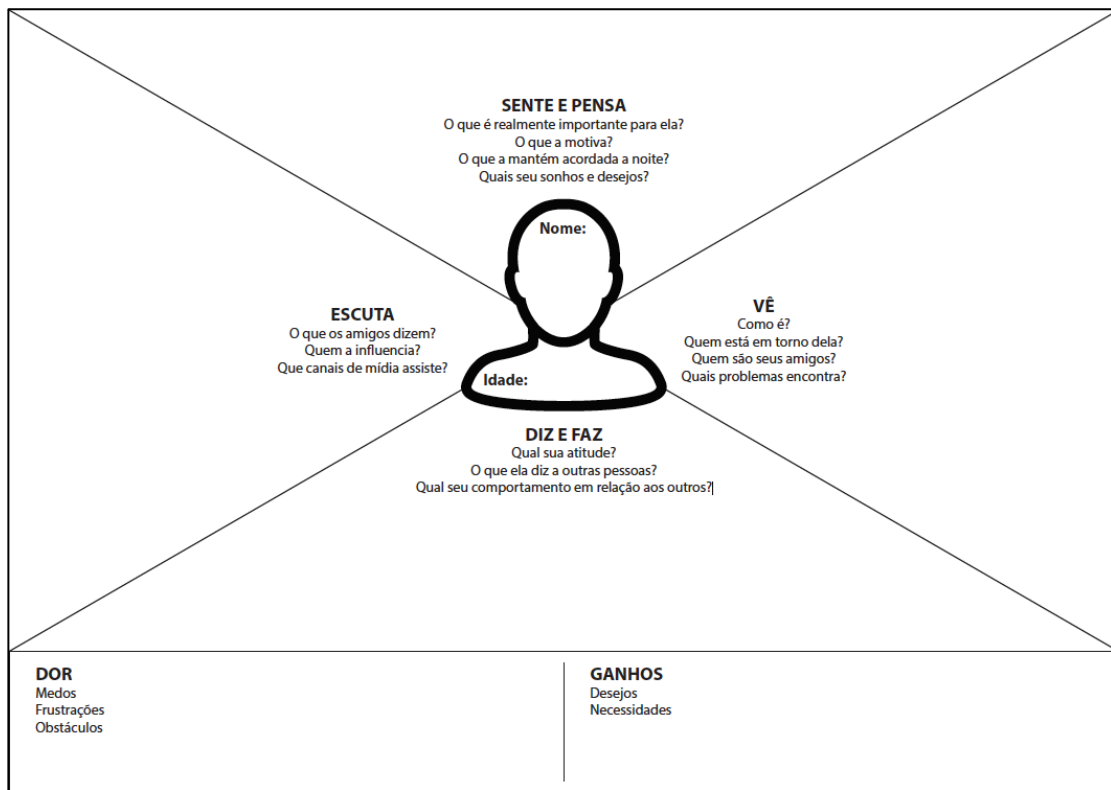


Figura 13. Painel de co-criação de Perfil de Personas. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

Conceptualmente o termo personas corresponde também às denominações de *user profiles* ou *user role definitions*. Comumente utilizados para o desenvolvimento de softwares e websites, consistem em personagens fictícios que, de modo geral, representam os utilizadores ou o público final para que um produto ou serviço se destina. A utilização de personas é auxiliar na construção de um contexto concreto e explícito nas fases de desenvolvimento de projeto, já que evidenciam como os utilizadores conduzem as suas decisões.

De modo específico, a utilização de personas para a JR ADAMVER auxiliou na criação de um quadro que ajudará a tomar decisões em relação ao Design. As Personas criadas e definidas para a JR ADAMVER são: Licenciador, Lojista, Público Interno.



Figura 14. Protótipos de Personas. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

4.2.12. Análise de concorrentes

A empresa precisa diferenciar-se e destacar-se entre os seus concorrentes ao mesmo tempo que se afirma como a mais adequada a suprir necessidades e desejos dos clientes. Para isso é necessário, antes de tudo, que a organização conheça os seus concorrentes tendo presente quais são as paridades e diferenças que apresentam com a JR ADAMVER.

Tendo isso em mente, é possível avaliar as vantagens e desvantagens oferecidas ao público, além de se pode fazer um prognóstico com a finalidade de melhorar a comunicação ou características de produto e/ou da empresa.

Os concorrentes avaliados consistem em instituições internacionais e nacionais que atuam principalmente na identificação de novos mercados e na internacionalização de empresas.

4.2.13. Benchmarking de Concorrência

Apartir da análise de concorrentes da empresa JR ADAMVER, foram sugeridas as seguintes considerações:

- Marcas próprias além das marcas já licenciadas;
- Desenvolvimento de estratégias para internacionalização efetiva para cada marca licenciada;
- Engajamento de questões Ambientais e Sociais nas atividades da empresa;
- Procurar manter um Controle de qualidade rígido;
- Ter como foco principal superar as expectativas dos clientes;
- Estudar a fundo as tendências mundiais;
- Procurar mudanças efetivas em todos os modelos de lançamento;
- Desenvolver produtos diferentes para públicos e marcas diferentes;
- Patrocinar Formadores de Opinião;
- Assegurar a reposição de estoques de forma rápida e eficiente;
- Manter e melhorar o comprometimento com o pós venda;
- Estudar a criação de uma rede própria de venda de óculos focada na experiência do usuário para cada marca e ambiente;
- Procurar atingir um público de Luxo;
- Assegurar a parceria com marcas brasileiras de sucesso mundial;
- Dar valor e reconhecer o trabalho da equipa interna;
- Investir no crescimento do pessoal interno;
- Procurar atingir o público infantil;
- Desenvolver um estudo para a criação de um centro de inovação que se torne modelo de referência;

4.2.14. Validação

Quando finalizadas as etapas de definição de *Target* e Análise de Concorrentes, todos os atores Jr adamver, envolvidos no processo, tiveram a oportunidade de avaliar os dados levantados e definir junto à equipa do LOGO o seu posicionamento de mercado.

O objetivo da JR ADAMVER ficou definido nos seguintes parâmetros: preparar os clientes para expansão de negócios por meio de serviços de consultoria; assessoria; capacitação e *network* conectando oportunidades de mercado a empresas e compradores, parceiros e fornecedores.

4.2.15. Proposta de apresentação de conteúdos: *Brand Book*

A materialização da história, cultura e ADN de marca sob a forma de um *Brand Book* representa a evolução da marca, os valores consolidados e a sua própria essência. Apresentar a identidade visual da marca, os conceitos, cores, disposições, logótipos e aplicações faz com que o *Brand Book* seja visto como uma importante ferramenta para a apresentação e consolidação do valor real da marca. Por outras palavras o *Brand Book* reúne os valores e conceitos que a própria marca pretende transmitir na sua comunicação interna e externa. Os principais objetivos da criação de um *Brand Book* são:

- Mostrar a abrangência e a importância de vínculos entre a organização com seu público de interesse;
- Institucionalizar o AND de marca;
- Apresentar a marca de forma clara e eficiente;
- Melhorar o entendimento de todos face aos valores e conceitos de marca por meio da sua própria identidade visual;
- Passar um melhor entendimento dos valores retratados da identidade visual;
- Ajudar no desenvolvimento de uma cultura organizacional;
- Demonstrar a marca como a identidade a ser transmitida pela comunicação da empresa.

A proposta apresentada para a criação do *Brand Book* da JR ADAMVER (figuras 15 e 16) resultou da análise dos seguintes pressupostos apresentados:

- Matematicamente falando formatos circulares produzem movimentos de rotação evidentes. Possuem um grande valor simbólico, especialmente se nos concentramos no centro. A este formato agregam-se conotações psicológicas como a ideia de total movimento contínuo ou infinito;
- Contornos derivados da circunferência são o oval e ovalado, com características e qualidades muito semelhantes, ambos expressam um dinamismo acentuado, embora o movimento perfeito seja uma qualidade própria da circunferência;
- Ao pensarmos na JR ADAMVER, o formato circular mostra-se dinâmico e surpreendente. Permite diferentes formas de visualização, uma delas é a abertura simultânea de

vários círculos ao mesmo tempo, no qual se gera um movimento que se espera ser visualmente agradável;

- Despojado, versátil, e colorido, capaz de mostrar um espírito jovem, inovador, e com bons olhos para o concorrido mercado em que atua;
- Sendo que um dos conceitos encontrados e mais citados foi a “*brasilidade*” através deste formato pretende-se ir ao encontro da originalidade recorrendo não só ao formato como às cores, dimensões, texturas e forma de apresentação dos conteúdos.
- Transparências na capa, contracapa e divisão de secções, em MDF e papel acrílico de diferentes cores, conferem identidade visual à marca;
- Ser reversível;
- Os círculos serão agregados por uma ilhós, para que o movimento dinâmico e reversível se concretize, sendo que esse é o principal propósito, e para que não aconteça o que muitas vezes se constatou, que quando não agregados, uma vez baralhadas as páginas fica difícil voltar a colocá-las na ordem certa.

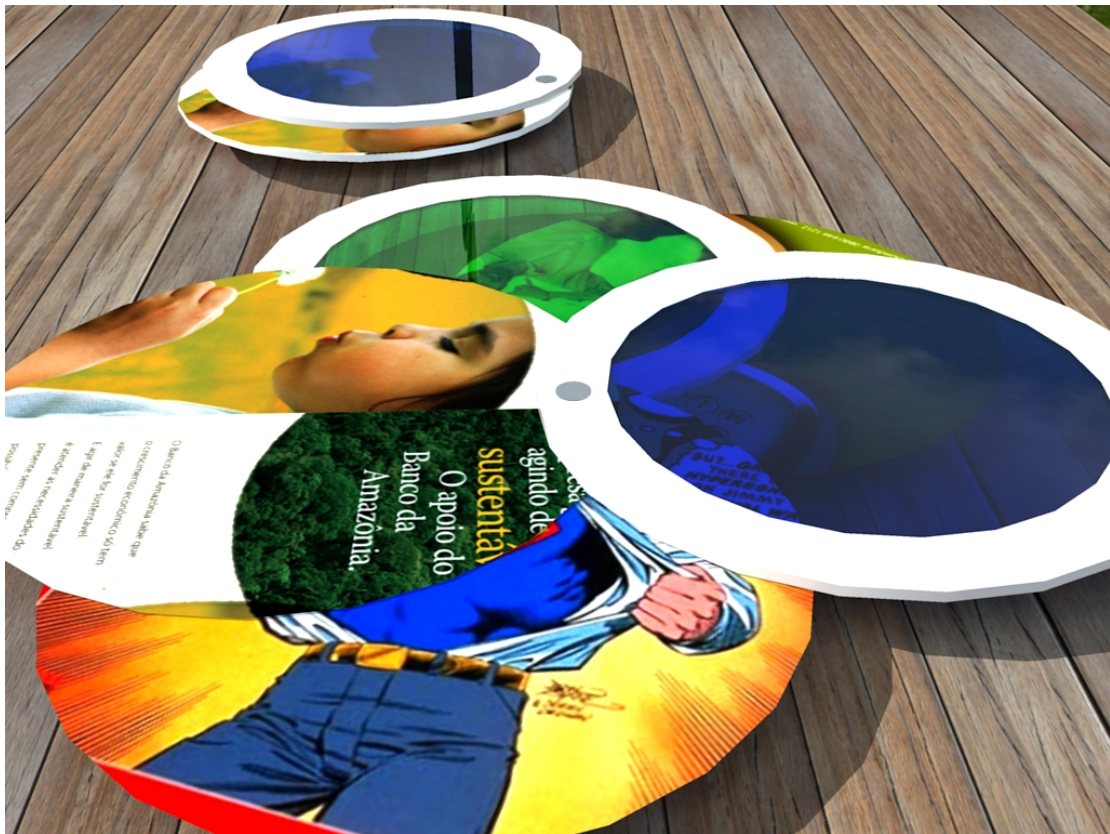


Figura 15. Simulação do Brand Book Final ao alto. Todos os Direitos Reservados ao LOGO



Figura 16. Simulação do Brand Book Final sobre uma mesa. Todos os Direitos Reservados ao LOGO

Considerações Finais

Considero que foi emocionante aplicar os conhecimentos adquiridos ao mesmo tempo que novas aprendizagens e capacidades eram geradas. Conhecer e trabalhar no mundo das marcas tornou-se uma difícil e estimulante batalha durante cinco meses. Aprendizagem, aventura, dedicação e descoberta. São estes os substantivos que melhor definem os meus primeiros passos no mundo do trabalho e consequentemente o motor que esteve na origem da minha transformação académica e pessoal: os cinco meses de estágio que completei no Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil, vulgo LOGO.

Pela primeira vez, tive a oportunidade de aplicar e readequar os conceitos que adquiri quer no primeiro ano do Mestrado em *Branding e Design* de Moda, quer na minha licenciatura em Sociologia que acabou por ter um papel determinante na árdua tarefa de liderar e coordenar, juntamente com outro colega especializado em *Design*, a equipa que esteve envolvida no projeto JR ADAMVER. Conhecer as marcas a fundo, perceber as abordagens de comunicação de cada uma delas, identificar os pontos fortes e pontos fracos e, a partir daí, traçar novos caminhos e aplicar os conceitos inovadores do *Branding* e *Rebranding* contribuiu indiscutivelmente para a minha evolução real nesta área. Além disso, é importante mencionar que o facto de o Laboratório estar inserido no campus da Universidade Federal de Santa Catarina possibilitou a constante troca de ideias e perspetivas, assim como o acompanhamento em tempo real do trabalho que foi desenvolvido por outras equipas com as mais variadas marcas.

Debruçando-me mais sobre o projeto em que estive envolvida entre 2013 e 2014, considero de extrema importância o facto de ter trabalhado diretamente com uma marca de acessórios de Moda. Primeiro porque foi a Moda que esteve na base da escolha da minha especialização e que me abriu a janela para a gestão do mundo das marcas. Depois porque tive a oportunidade de compreender e acompanhar a idealização, produção e comercialização de produtos óticos, área que até então não dominava. Através do trabalho desenvolvido na recolha de imagens, na construção das estampas das t-shirts do evento criativo, nos formatos e músicas presentes no material de áudio criado e na proposta de *Brandbook* elaborada para a apresentação do projeto foi possível pôr em prática grande parte dos conceitos que adquiri até então. Correr literalmente atrás dos conceitos e esmiuçá-los até à última, pegar em cores, formas e tendências de Moda e a partir desse vasto conjunto criar uma sintonia entre a JR ADAMVER e as marcas licenciadas foram experiências únicas e enriquecedoras que alargaram os meus horizontes, marcaram os meus primeiros meses no mundo do trabalho e acrescentaram um know-how com bases sólidas que, adaptado à realidade e à lógica de competição e constante reinvenção das marcas, vai certamente acompanhar-me nos primeiros anos da minha vida profissional. De facto, o projeto desenvolvido durante o estágio no LOGO permitiu que a Metodologia TVU fosse aplicada, o que envolveu um conjunto de

tarefas variadas de grande interesse para quem as aplica, observa e interpreta os resultados obtidos.

Considero que a orientação e o apoio que recebi durante os meses de intercâmbio foram excelentes e estiveram sempre à altura das minhas necessidades, sendo que desde o primeiro momento me senti completamente integrada na equipa que me acompanhou.

Em jeito de conclusão, devo ainda acrescentar que o estágio que realizei em Florianópolis me deu a conhecer de perto a competitividade e constante inovação da área da gestão de marcas, universo do qual me orgulho de ter feito parte e do qual guardo competências profissionais e pessoais, novos conteúdos e saberes, grandes lições e muito boas recordações.

Bibliografia

- Aaker, J. (1999). *Dimensions of Brand Personality*. Journal of Marketing Research , XXXIV.
- Aaker, D. (2000). *Como Construir Carcas Líderes*. São Paulo: Futura.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdos*. Lisboa: Edições 70.
- Bassi, E. (1997). *Globalização de Negócios*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Batey, M. (2008). *O Significado da Marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores* . Rio de Janeiro: Best Business.
- Bedbury, S. (2002). *O novo mundo das marcas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Calkins, T. (2006). *Branding*. São Paulo: Atlas.
- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Castilho, K., Martins, M. (2005). *Discurso da moda: semiótica, design, corpo*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi.
- Cauduro, J., Martino, L. (2005). *Marcas CM - Cauduro Martino Arquitetos Associados*. São Paulo: Imprensa Oficial.
- Cimatti, M. (2000). *A marca Contemporânea - Uma reflexão Histórico-conceitual*. São Paulo.
- Correia, D. (2004). *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- Cova, B., & Dall, D. (2010). *Handbook of Marketing Theory*. Los Angeles: Sage.
- Cobra, M., & Ribeiro, A. (2000). *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra.
- Cobra, M. (2007). *Marketing e Moda*. São Paulo: Senac São Paulo.
- Connor, S. (2000). *Cultura Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- Featherstone, M. (1995). *Cultura de consumo e pós-modernismo*. São Paulo : Studio Nobel.
- Firat, F., & Venkatesh, A. (1995). *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption*. Journal of Consumer Research , 22.
- Freitas, N. (2003). *Visões Paralelas de Moda e Psicologia do Consumidor*. Moda Palavra , 2.
- Giuliani, A. (2006). *Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Giddens, A. (1991). *As consequências da Modernidade*. São Paulo: Unesp.
- Giddens, A. (2002). *A modernidade e a identidade pessoal*. Oeiras: Celta Editora.
- Gobé, M. (2002). *A emoção das marcas: Conectando Marcas às Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Gobé, M. (2007). *BrandJam: O design emocional na humanização das marcas*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Gomez, L., Olhats, M., & Floriano, J. (2010). *Fashion's Brand DNA: The process*. International Conference Global Fashion: Creative and Innovative Contexts. Porto.
- Hall, S. (2005). *A Identidade Cultural na pós Modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Hall, S. (2006). *A Identidade da Cultura nas Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Healey, M. (2009). *O que é o Branding?*. Barcelona: Editorial Gustavo Gil.
- Hiller, M. (2012). *Branding: a arte de construir marcas*. São Paulo: Trevisan.

- Kalili, G. (2010). *Fashion Marketing: Relação da Moda com o Mercado*. São Paulo: Editora Senac.
- Kapferer, Jean-Noel. (1991). *Marcas - capital de empresa*. Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, Jean-Noel. (1992). *Strategic Brand Management*. New York: Free Press.
- Kapferer, Jean-Noel. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Keller, K., & Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Klein, N. (2004). *Sem logo: a teoria das marcas em um planeta vendido*. São Paulo: Record.
- Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing*. São Paulo: Agir.
- Kotler, P. (2008). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lendreve, J.; Lindon, D.; Dionísio, P. & Rodrigues, V. (1996). *Mercador: Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lurie, A. (2005). *A linguagem das roupas*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Las Casas, A. (2005). *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. (2009). *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Lipovetsky, G. (1991). *O império do Efêmero - a moda e seus destinos nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lipovetsky, G. (2004). *Metamorfoses da Cultura Liberal: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina.
- Lipovetsky, G. (2007). *A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.
- Loeffler, T. (2004). *A Photo Elicitation Study of the Meaning of Outdoor Adventure Experiences*. Journal of leisure research , 36.
- Norman, D. (2008). *Design Emocional: Porque Adoramos ou Detestamos os Objetos do Dia-a-dia*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Maffesoli, M. (1985). *A contemplação do mundo*. Porto Alegre: Arte e Ofícios.
- Mafessoli, M. (2006). *O tempo das tribos: O declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Martins, G. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Martins, J. (1999). *A natureza emocional da marca: como escolher a imagem que fortalece a sua marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- McCracken, G. (2005). *Cultura e Consumo II: Mercados, Significados e Gerenciamento de Marcas*. Rio de Janeiro: Mauad.
- McGrew, A. (1992). *Prós e Contras da Globalização*. São Paulo: Ed. Zahar.
- Reis, L. (2006). *Produção de Monografia: da teoria à prática*. Brasília: Editora Senac.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Ries, A., & Ries, L. (2000). *As 22 consagradas leis de marcas*. São Paulo: Makron Books.

- Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: A batalha por sua mente*. São Paulo: M. Books.
- Pereira, J. C. (2001). *Análise de dados Qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde humanas e sociais*. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo.
- Moraes, D. (2008). *Moda e Arte no Século XX*. São Paulo: Bragança Paulista.
- Muller, A. (2005). *Infiéis são as marcas*. Revista Amanhã. Porto Alegre.
- Oliari, D., Annuseck. (2011). *A importância da Comunicação no Posicionamento de Marcas de Moda: Estudo de Caso Olho D'Água*. XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Londrina.
- Perez, C. (2004). *Signos da Marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Thomson Learning.
- Sampaio, R. (1999). *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Schlemper, P., & Gontijo, L. *Design experiencial: uma oportunidade de o design aumentar o valor da marca*. Anuais do III Encontro Internacional da UNIDCOM/IADE. Lisboa: Centro Editorial do IADE - CEIADE, 2007.
- Schouten, J., & McAlexander, J. (1995). *Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers*. Journal of Consumer Research , 43-61.
- Schweriner, M. (2005). "Você se dá ao luxo de ... ?". Revista da ESPM. Volume 12, Janeiro/Fevereiro.
- Slater, D. (2002). *Cultura do consumo e modernidade*. São Paulo: Nobel.
- Solomon, M. (2008). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.
- Souza, M., Nemer, A. (1993). *Marca & Distribuição - Desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: MAKRON Books.
- Strunk, G. (2007). *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rio Books .
- Tavares, M. (1998). *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.
- Tavares, M. (2008). *Gestão de Marcas: construindo marcas de valor*. São Paulo: Harbra.
- Thompson, J. (1998). *A Mídia e a Modernidade. Uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes.
- Trout, J. (1995). *The new positioning: the latest on world's #1 business strategy*. New York: McGraw Hill.
- Wallerstein, I. (1998). *Cultura como campo de batalha ideológico do sistema mundial moderno*. Petrópolis: Vozes.
- Wheeler, A. (2008). *Design de Identidade da Marca: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Williams, R. (2000). *Cultura*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Anexos

Anexo 1. Análise Swot

Vantagem Competitiva

(Forças x Oportunidades)

As vantagens competitivas são as combinações mais importantes e eficazes para uma organização. A partir delas é possível demonstrar estratégias que visam maximizar as forças para aproveitar de forma completa as oportunidades detectadas.

SxO - Pontos fortes x Oportunidades = Vantagem Competitiva

A qualidade dos produtos JR-Adamver, aliada a seu processo de produção eficaz, proporciona a expansão fabril e o atendimento a uma maior demanda de marcas, colaborando com o crescimento da região de Garopaba e do estado de Santa Catarina.

A já estabelecida qualidade de fabricação e a rotineira procura por inovação pode proporcionar novos produtos a serem viabilizados com preço competitivo mediante a importação de peças com custos mais baixos.

Com a confecção de produtos licenciados de qualidade e uma estrutura que permite o crescimento, a empresa fortalece a sua imagem no mercado ótico, possibilitando a conquista de novas marcas para licenciamento ao mesmo tempo que viabiliza a conquista de novos canais.

A força comercial da empresa aliada ao seu crescimento pode proporcionar a criação de uma marca de entrada para o mercado ótico, baseado no *Benchmark* de grandes conglomerados de marcas que atuam desta forma.

A força comercial da organização e o seu principal foco em vender o conceito made in Brasil aliado à imagem de grandes personalidades nacionais vinculadas às marcas licenciadas (como a modelo Gisele Bündchen sendo “garota-propaganda” da marca Colcci) fortalecem e potencializam a imagem da empresa internacionalmente. O *Benchmark* baseado em algumas empresas brasileiras, as quais enfocam o uso de celebridades formadoras de opinião, inspira ações do gênero.

O ambiente interno da empresa, com a valorização do funcionário é propício a uma maior abertura de opiniões por parte de todos, potencializando a procura por inovação com base na cocriação entre as equipas de trabalho e destas com as licenciadas.

A criação de uma paleta de cores exclusiva, inovadora e patenteada, que venda o espírito made in Brasil pode ser uma nova oportunidade de venda e licenciamento, assim como faz a

Pantone® nos dias atuais.

Novos modelos que alcancem um sucesso absoluto como o do modelo "Gamboa" fortalecem ainda mais o vínculo com a empresa licenciada ao mesmo tempo que consolida a presença do produto Mormaii de maior venda no mercado.

A qualidade do atendimento ao consumidor e dos produtos somada ao conhecimento do mercado ótico interno por parte da organização pode proporcionar a definição de um diferencial para a marca JR-Adamver.

O fato da JR-Adamver ser uma marca já consolidada no mercado interno, possuindo vasto conhecimento sobre o mesmo, pode ser somada a um forte sentimento made in Brasil gerando assim, um fator atrativo à colocação da JR-Adamver em eventos de grande projeção internacional como a Copa do Mundo, Olimpíadas, entre tantos outros que oferecem projeção da marca dentro e fora do país.

A vontade de sindicalizar a indústria ótica por parte de alguns dos gestores da JR-Adamver deve ser vista como um potencial na política de concorrência contra empresas externas e na obtenção de benefícios para a sua própria atuação no mercado interno.

A força comercial da empresa aliada à sua constante procura por inovação e o conhecimento do mercado nacional podem potencializar o sucesso de uma rede própria de venda de óculos baseada na experiência do usuário, oferecendo serviços de optometria personalizados e ações baseadas em *Benchmarks* de sucesso visando melhorar a experiência do consumidor final.

Capacidades de Defesa

(Forças x Ameaças)

As capacidades de defesa definem a utilização das forças para diminuir o potencial das ameaças pertinentes ao desempenho das atividades da empresa. Demonstram as vulnerabilidades que devem ser resolvidas e absorvidas imediatamente.

SxT - Pontos fortes x Ameaças = Capacidade de Defesa

O crescimento exponencial e conhecimento interno do mercado ótico, unido à persistência dos diretores, origina um processo de gestão profissional, dinâmico e sustentável, capaz de diminuir ao longo do tempo a dependência da marca JR-Adamver com a marca Mormaii.

A qualidade já reconhecida dos produtos e lentes, por conta de um processo de produção de excelência, coíbe a venda de produtos falsificados. O que se traduz de forma clara quando se compara o produto falsificado com o produto original. Desta forma, o público consumidor das marcas dificilmente será enganado.

A constante procura por inovação e investimento em Design, com a confecção de novos produtos e detalhes exclusivos, dificultam a ação dos falsificadores.

A eficiência do SAC aliada ao também excelente processo de produção e constante procura por inovações, dão a possibilidade de a marca competir contra ações de *Dumping* provenientes da entrada de marcas internacionais no mercado brasileiro.

Modelos de sucesso que envolvam made in Brasil são um grande potencial para organização no que toca a concorrer com produtos tanto nacionais como internacionais e até mesmo com os produtos de preço reduzido vindos da china.

Os elevados parâmetros nos processos de construção e produção da JR-Adamver diminuem o impacto da utilização das peças oriundas da China.

Gestores com grande conhecimento sobre o mercado interno possibilitam um melhor posicionamento de cada submarca, além de prospecção de novos mercados.

O fator humano explícito na organização, assim como a confiança colocada nos gestores e respectiva equipa de RH, podem facilitar a redução de conflitos oriundos do conturbado processo de mudança interna pelo qual a organização passa.

Necessidades de Orientação

(Fraquezas x Oportunidades)

As necessidades de orientação resultam em estratégias de fortalecimento da empresa, com o objetivo de minimizar os efeitos negativos dos seus pontos fracos ao investir nas oportunidades conhecidas.

WxO - Pontos fracos x Oportunidades = Necessidades de Orientação

A definição de equipas que atuem diretamente com as empresas licenciadas pode auxiliar na redução de problemas de comunicação, bem como facilitar os processos de cocriação de produtos e campanhas.

Uma melhor gestão do Design e a definição de uma paleta de cores exclusiva à marca JR-Adamver gera um diferencial entre as marcas próprias e as marcas licenciadas, bem como tem uma participação positiva no posicionamento no mercado ótico nacional.

A criação de novos polos fabris poderá facilitar o processo de distribuição de peças e produtos, ao mesmo tempo que fortalece o SAC da JR-Adamver.

Novos métodos e metodologias de gestão ajudam a empresa na reestruturação dos processos de gestão e planejamento, propiciando uma melhor comunicação interna.

As empresas a serem escolhidas para o *Benchmark* - com base no processo de construção do DNA da empresa - servirão de exemplo nas atitudes tomadas para melhorar a organização interna, possibilitando um planejamento estratégico mais bem definido e efetivo.

A expansão fabril pode ser uma oportunidade de reconhecimento da marca JR-Adamver, posicionando esta como referência no mercado ótico em outras regiões do país.

Oferecer diferentes capacitações a todos os intervenientes nos vários setores e processos da JR-Adamver oferece maior segurança à atual e futura descentralização da marca.

A criação de lojas próprias que ofereçam serviços e produtos óticos personalizados - fruto de um rigoroso processo de cocriação - assente na forte interpretação de tendências, possibilita uma maior participação no atendimento no mercado ótico nacional.

Vulnerabilidades

(Fraquezas x Ameaças)

As vulnerabilidades são fatores de risco para a continuidade e crescimento da empresa, já que a ocorrência de ameaças ganha mais força devido às suas fraquezas. Resultam em estratégias defensivas que possibilitam a redução de perdas.

WxT - Pontos fracos x ameaças = estratégia defensiva

O crescente fluxo de novas marcas no mercado nacional, não coloca necessariamente a JR-Adamver em risco, se esta prouvar posicionar-se de forma efetiva ao investir em mais pontos de venda; aumentando, assim, a sua parcela de atendimento no mercado ótico.

Apostar no forte posicionamento das submarcas pode diminuir a dependência da marca JR-Adamver com a Mormaii, ou qualquer outra marca que seja licenciada pela mesma, não colocando a própria JR-Adamver em risco no caso de desvinculação ou cessar de licença.

O processo de mudança ao qual a marca se submete, se bem estruturado, pode servir de estímulo para a reorganização dos processos de gestão e comunicação, além de disseminar uma cultura de marca junto a todos os intervenientes.

Grandes conglomerados de marcas internacionais que entram no mercado brasileiro possibilitam a ação de *Dumping*, que pode ser agravada pelo grande número de falsificações e produtos a baixo preço provenientes da China. Tais marcas tendem a dominar grande parte do mercado nacional. Deste modo, a organização deve procurar aumentar e fortalecer o trabalho de forma eficiente com o objetivo de se manter e posicionar no mercado brasileiro, tendo sempre em contas as dificuldades encontradas pelo caminho pois este é um mercado em que existe domínio e saturação.

A semelhança entre produtos de linhas diferentes, a grande quantidade de produtos chineses a preços muito baixos e as ações de *Dumping* por parte de empresas estrangeiras estabelecidas no Brasil podem dificultar o crescimento da organização no mercado nacional.

A mudança de nome da JR-Adamver - caso seja esta a decisão - deve levar em conta a perda de reconhecimento e posicionamento nos mercados nos quais a marca JR-Adamver é já conhecida.

A crescente entrada de novas marcas no mercado nacional sugere uma maior atenção por parte da JR-Adamver na captação e interpretação de tendências.

Anexo 2. Benchmarking JR ADAMVER

Coca-Cola e Havaianas

Emocional: Surpreendente

Uma marca surpreendente tem atitudes e ações totalmente inesperadas pelos seus usuários, o que faz com que estes vivenciem experiências marcantes as quais se tornam lembranças ao longo de toda a sua vida.

A Coca-Cola tem a capacidade de surpreender todos anos devido às diversas ações criadas. Por exemplo, a campanha que criou um parque verde no formato da garrafa do refrigerante, no meio do centro de cidades, com a finalidade de quebrar o cinza das construções; ou ações natalícias como a que levou um Pai Natal à casa de pessoas entregar presentes pedidos em cartas escritas quando eram crianças. Recentemente a empresa começou a trabalhar o fator surpresa em campanhas publicitárias em que normalmente são abordadas por marcas esportivas, que encorajam o público a lutar contra a obesidade e o sedentarismo.

A Havaianas é uma marca de chinelos que desde a sua criação consegue surpreender o mercado com sua infindável capacidade de inovação e reposicionamento. Inicialmente vista pelos consumidores como uma marca voltada para as classes populares, conquistou o mercado brasileiro e hoje abrange todas as classes. Atualmente, os seus produtos têm reconhecimento e sucesso no mercado internacional. Investindo constantemente em inovação, a Havaianas lança todos os anos várias novas estampas, cores e modelos e consegue criar a partir de um mesmo produto diferentes formas de uso. A marca chegou a ser comparada pelo jornal Wall Street Journal a produtos como o Boeing e o Fusca, por ter reinventado toda a sua categoria de produtos. Além do produto em si, a marca constantemente surpreende nos comerciais que conquistam o público pelo humor e “brasilidade” empregados.

Barnes and Noble e Skol

Técnico: Conectada

Uma empresa conectada com as pessoas ultrapassa a conexão digital/virtual. Ela busca juntar as pessoas em algo comum; seja um ambiente, um momento ou uma causa. Empresas conectadas conseguem receber e compartilhar informações preciosas vindas de seu público, interagindo propositalmente com o ambiente em que estão inseridas, melhorando estes espaços continuamente, com base em experimentos, ideias e feedbacks.

Atualmente a Barnes & Noble® é considerada uma empresa líder varejista de conteúdo, mídias digitais e produtos educacionais. Operando em cerca de 700 (setecentas) livrarias ao longo dos 50 estados dos EUA, e um dos maiores sites de e-commerce da Web. Suas lojas, abertas todos os dias da semana e com um espaço médio de 25.000 m² (vinte e cinco mil metros quadrados), buscam apresentar os melhores serviços para a comodidade do cliente, incluindo os seus cafés (em uma parceria com a Starbucks®) e uma grande variedade de

produtos além dos livros tradicionais, como: ebooks, músicas, DVDs e jornais. A empresa lançou em 2009 (dois mil e nove) o primeiro eReader baseado em Android, oferecendo empréstimos digitais de uma vasta seleção de livros. Em 2012 (dois mil e doze), em parceria com a Microsoft® cria a Nook Media LLC, operando mais de 600 (seiscentas) livrarias em faculdades e universidades nos EUA, atendendo a mais de 4 (quatro) milhões e 600 (seiscentos) mil alunos e mais de 250 (duzentos e cinquenta) mil professores .

A Skol® chama as pessoas a viver os momentos junto a seus amigos; seja em um churrasco, em uma balada ou em uma roda de samba, onde a bebida serve como um agregador de pessoas. Patrocinadora de eventos culturais e promotora da vinda de artistas e esportistas renomados ao Brasil, a marca fortalece ainda mais a integração entre amigos; além da integração da própria Skol® com seu público alvo, que muitas vezes é convidado a participar da escolha das atrações de seus eventos. Para manter sua conexão com o público e a liderança de mercado, a marca investiu, além do entretenimento, na inovação, sendo pioneira em produtos como: a Big Neck de 500 ml (quinhentos mililitros) com uma garrafa que conserva a temperatura por mais tempo; a embalagem multipack com 18 (dezoito) unidades; a Skol Redondinha, que por ser menor gela mais rápido; Skol Beats com embalagem diferenciada; Skol Litrão; e as garrafas de alumínio que podem ser transformadas em objetos de decoração.

Disney e Boticário

Mercadológico: comprometida

Ser comprometido significa ser fiel aquilo que se acredita ser o melhor tanto para a empresa, quanto para quem usa os produtos e serviços criados pela mesma; buscando sempre a melhor forma de oferecer excelência para seus usuários.

A Disney® se compromete em vender sonho para as pessoas; sendo que, toda a temática de seus parques, filmes e shows são feitos embasados nesta ideia. Um mundo de fantasia e magia dentro de um ambiente no qual não somente os cenários tornam o sonho realidade; como também as personagens se aproximam das pessoas para recebê-las e abraçá-las; a música que acolhe os visitantes em cada ambiente do parque; os cardápios temáticos dos inúmeros restaurantes, que às vezes têm personagens servindo aos clientes; o entusiasmo presente no elenco de trabalhadores; dentre outros infinitos detalhes que ajudam a transformar o sonho em uma mágica realidade. A Disney® se torna alvo de turismo não apenas para crianças, mas para um público de todas as idades. Para incrementar ainda mais esse sonho, existe o projeto DISNEY NextGen, que tem base em pulseiras que carregam todos os dados necessários sobre cada visitante e possibilitam o agendamento prévio de visitas e a exploração de interações personalizadas.

O Boticário® também se apresenta como uma empresa em que o fator comprometimento é parte integrante do seu DNA de Marca. Comprometida com os diversos tipos de pessoas, a marca oferece produtos específicos para bebês, crianças, diferentes tipos de cabelo e pele existentes; além de linhas completas para homens e mulheres que atendem as necessidades

de cada biotipo. A marca acredita no poder da beleza de cada pessoa como forma de transformar e contagiar a todos. Em 2005 (dois mil e cinco), a empresa passou a ser signatária do Pacto Global da ONU - um acordo voluntário pelo qual empresas de todo o mundo se comprometem a garantir o respeito a dez princípios relativos aos seguintes temas: direitos humanos, trabalho, meio ambiente e corrupção. Além do comprometimento social, a empresa criou a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza; uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão promover e realizar ações de conservação da natureza; assumindo também um comprometimento ambiental.

Discovery e Embraer

Resiliente: exploradora

Mais do que ir onde nenhum homem jamais esteve, uma empresa exploradora é aquela que tem a curiosidade em sua natureza. É aquela que busca sempre por novas formas e possibilidades de se vender, seja utilizando novos processos, materiais, ou até mesmo novas formas de interação com as pessoas.

A Discovery Company® é um convite à exploração do desconhecido, à procura de respostas que expliquem a história. Atuando por meio da transmissão de informação e educação à comunidade, é um templo para cientistas, exploradores, biólogos, investigadores e curiosos. A empresa é bem maior para a sociedade, um arquivo da humanidade retratada através de imagens disponíveis na grande tela da televisão.

O Discovery Channel é o canal líder no que diz respeito a programação educativa com apresentação de documentários e séries sobre gêneros diversos, tais como: ciência, história natural, realidade e estilo de vida. Em 2007 (dois mil e sete), a empresa estabeleceu o Discovery Studios - um dos maiores estúdios de documentários do mundo - produzindo mais de 150 (cento e cinquenta) horas de programação original por ano. Atualmente o canal Discovery® se desdobra em cerca de 10 (dez) canais com temas mais específicos, como: animais, ciência, entretenimento infantil etc. Ao todo, a empresa é formada por mais de 37 (trinta e sete) redes, que unidas somam mais de 100 (cem) canais. A marca ainda possui lojas com ambientes específicos que exploram a experiência do usuário, e nas quais sons, texturas e cheiros são produzidos para os diversos tipos de visitantes.

Inspirada por Santos Dumont - considerado o pai da aviação e conhecido como autor de muitos outros inventos, como o chuveiro e o relógio de pulso - a EMBRAER® é hoje uma das maiores empresas aerospaciais do mundo; posição alcançada graças à busca permanente e determinada pela plena satisfação de seus usuários. Com mais de 40 (quarenta) anos de existência, a empresa atua em todas as etapas de um processo complexo (projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves) para os segmentos de aviação comercial e aviação executiva; além de oferecer soluções integradas para defesa e segurança. Criada em agosto de 1969 (mil novecentos e sessenta e nove), com o apoio do Governo Brasileiro, a empresa iria transformar ciência e tecnologia em engenharia e capacidade industrial. O ano de 2004 (dois mil e quatro) marcou a empresa com a entrada em uma nova operação da família de jatos comerciais EMBRAER 170/190. O feito

confirmou a presença definitiva da EMBRAER® no mercado de aviação executiva com o lançamento de novos produtos, assim como a expansão de suas operações no mercado de serviços aeronáuticos, fatores que estabeleceram bases sólidas para o desenvolvimento futuro da empresa.

Virgin e Osklen

Integrador: corajosa

Coragem envolve coração. Do latim coraticum, derivado de cor, “coração”. Isso porque em épocas remotas, este órgão era considerado a sede da coragem. Deste modo, uma empresa corajosa possui grande base emocional, fortalecida por um grande poder racional e uma constante vontade de se superar e vencer barreiras. Conectar, surpreender, explorar e ser comprometida, sem nunca deixar de ser corajosa.

Se existe oportunidade, lá está ele e a sua marca, a Virgin®, pronto para fazer acontecer. O Grupo VIRGIN é tão criativo e fantástico como a personalidade de seu criador: Sir Richard Branson, um simpático de barbicha com cara de roqueiro maluco. O grupo começou com uma gravadora. Seguiram-se as lojas de discos. Mais tarde o grupo decolou com o transporte aéreo e se espalhou para serviços diversos como aluguel de automóveis e limousines, agências de viagens, cartões de crédito e companhia de telefonia móvel. Hoje são mais de 300 (trezentas) empresas que compõem a marca Virgin®.

A motivação de Sir Richard Branson para criar um novo negócio surge da vontade do próprio compartilhar uma paixão pessoal por viagens de balão, dando origem à Virgin Ballon Flights. Satisfazer-se como consumidor - que vem de uma situação em que o próprio se viu com dificuldade em conseguir um voo para Porto Rico. Foi o que fez com que fosse criada a Virgin Atlantic Airways®. A sua vontade em desafiar marcas já existentes no mercado (Coca-Cola®) o fez criar a Virgin Cola, considerada um fracasso. Branson disse em entrevista à revista The New Yorker: “Começo uma empresa quando encontro algo que me interessa”.

Apontada como a primeira marca brasileira de luxo global, a Osklen® apresenta a coragem em seu DNA desde o seu início. Sua primeira loja foi aberta no município de Búzios, famoso por suas praias paradisíacas, vendendo casacos para neve e roupas para esportes de inverno; obtendo grande sucesso por conta dos turistas acostumados com a neve e/ou lugares muito frios. Sempre investindo fortemente em Design e pesquisa de tecnologia têxtil, em 2003 (dois mil e três) a marca se internacionalizou. Atualmente está presente em cerca de 25 (vinte e cinco) países, sendo considerada pela WGSN (líder mundial em tendências de moda) como uma das dez marcas mais influentes e inspiradoras do mundo. Fator que colaborou no interesse de marcas nacionais e internacionais e que teve como desfecho a compra de 30% (trinta por cento) de suas ações por parte da Alpargatas, com a possibilidade de compra de mais 30%(trinta por cento) no futuro, na pretensão de ter a marca Osklen® como principal atuante no mercado de luxo mundial.

Anexo 3. Target

1. LICENCIADOR:

Sílvio Moraes tem 50 (cinquenta) anos e é sócio fundador de uma grande marca, já estabelecida no mercado nacional. Essa marca reflete grande parte de sua personalidade, constituindo a sua ligação emocional com a empresa motivo de orgulho profissional. Empreendedor, típico business man, a sua personalidade acaba por influenciar o seu círculo de amigos, composto essencialmente por outros empreendedores, numa grande rede de contatos. Porém, apesar do grande número de contatos, Sílvio confia verdadeiramente na família e em alguns amigos de longa data: pois, o grande apego emocional à sua marca, fá-lo desconfiar de opiniões e sugestões de parceiros fora da organização, por acreditar que estes tragam consigo insucesso para a mesma.

Nos escassos momentos de descanso, gosta de ler sobre grandes cases de sucesso mundiais, assim como best-sellers sobre empreendedorismo e finanças. Quando não está a ler, gosta de passar algum tempo com a família, assistir a um filme ou a programas de televisão como jornais ou telenovelas, principalmente acompanhado pela sua mulher. Nas férias, Sílvio gosta de viajar, passear de barco ou simplesmente sair para jantar. Sempre com a família.

O futuro e a perpetuação da sua marca e da sua empresa, constituem as suas principais preocupações, levando à preparação dos seus herdeiros com o objectivo de continuarem o sucesso alcançado e manterem a estabilidade. Construir uma equipa eficiente que assegure a continuidade da empresa após a sua reforma. Conquistar parceiros corporativos, que apostem tudo na realização da sua empresa, mantendo a sua imagem, e ultrapassando eventuais concorrentes, é um dos seus maiores sonhos.

Após descobrir o sucesso das marcas já licenciadas, baseado na qualidade dos produtos produzidos que atendem às normas nacionais e internacionais, Sílvio entra em contacto com a JR-Adamver, parceiro potencial para a criação de novos produtos com grande potencial de venda, e consequente lucratividade. Espera que a JR-Adamver se comprometa verdadeiramente com a sua empresa, tornando-se um bom parceiro, numa relação estabelecida com diálogo e muitos feedbacks.



2. LOJISTA

João Carlos tem 45 (quarenta e cinco) anos é um comunicativo lojista, com pontos de venda já estabelecidas no mercado nacional. Apesar de possuir um perfil empreendedor, foca mais nos lucros imediatos do que em um planejamento a longo prazo. O lojista tem fé no sucesso futuro de sua empresa, porém usa ferramentas de administração muito antigas que já obtiveram sucesso no passado. Promove-se como um empresário bem sucedido e como grande investidor em marketing e treinamento de equipe, mas muitas de suas equipes são pouco instruídas e muito acomodadas e o marketing das lojas nem sempre apresenta resultados efetivos. Como confia em seu potencial empreendedor, poucas vezes investe em capacitação própria, tendo algumas dificuldades competitivas com as lojas neste país - o que desestimula o empresário. Deste modo, frequentemente João Carlos se pergunta se está no caminho certo.

As suas conversas com familiares e amigos costumam ser sobre negócios, mercados e situação econômica atual. João Carlos vive preocupado com o trabalho, aquisição de produtos, venda e faturamento. Fatores que caso não ocorram da forma esperada prejudiquem o investimento e resultem em um grande problema financeiro. Seus amigos constantemente o aconselham a inovar nos negócios, a sair de sua zona de conforto, buscar por novos produtos para oferecer aos clientes de sua loja e explorar novas formas de administração, comunicação e treinamento de funcionários. A família, que se vê envolvida no negócio a todo momento, deseja que João comece a separar o ambiente familiar do ambiente de trabalho. Com muita confiança em seu negócio e grandes expectativas de ter os passos seguidos pelos filhos, João zela pelo patrimônio que pode garantir o futuro de sua família, tomando o cuidado de ensinar aos herdeiros tudo o que sabe.

Seu trabalho lhe traz alguns medos, como o de não conseguir se posicionar melhor do que a concorrência ou não vender conforme o esperado - o que ocasionaria uma grande decepção financeira. Preocupa-se também com o grande número de concorrentes que estão surgindo em ritmos cada vez mais velozes. O mercado clandestino (pirataria) prejudica muito a integridade da empresa. Ameaça que aliada à falta de preparo, de pró-atividade e de conhecimento sobre os produtos de seus funcionários tende a prejudicar o rendimento da empresa. Apesar dos obstáculos que enfrenta, João é muito feliz no que faz e se sente realizado por estar estabelecido no mercado.

Nas horas vagas, quando se permite afastar o pensamento do trabalho, o lojista gosta de se manter informado. Como hábito adquirido desde mais jovem, acompanha os programas jornalísticos da TV aberta e os grandes portais na internet; lendo notícias referentes a negócios, política e esportes. Gosta também de sair para jantar com a família em datas especiais, comemorações e fins de semana.

João Carlos entra em contato com a JR-Adamver pensando em aumentar a quantidade de marcas e produtos em suas lojas. Fica surpreso quando pesquisa sobre a ótima qualidade de pós venda das marcas produzidas pela JR-Adamver, o que lhe traz segurança e uma grande expectativa de trabalho em parceria com a empresa. Também fica satisfeito pela qualidade do produto ofertado, que não lhe traz problemas com defeitos de fabricação e os poucos produtos que apresentam defeito são logo trocados para a satisfação do cliente.



3. PÚBLICO INTERNO

Verônica Sousa tem 30 (trinta) anos e é funcionária da empresa JR-Adamver há seis anos. Começou a sua carreira na empresa como estagiária, sendo efetivada logo após se formar. É vista como uma mulher jovem e de mente aberta, rodeada de amigos e muito dedicada à família. No trabalho, é vista por todos como uma excelente colega, preocupada em manter a harmonia nas relações; ao mesmo tempo que valoriza ética e rigor na execução das tarefas diárias, mostra que também tem um lado conservador. Ainda assim, sua vontade em colaborar não esconde o seu forte espírito competitivo e a vontade de destacar-se. Quando as coisas não acontecem conforme o que havia planejado, costuma reclamar bastante, promovendo o seu trabalho e as suas capacidades diante dos erros dos outros. Não admite reconhecer qualquer tipo de erro que tenha cometido.

Jovem, bonita e com estilo, Verônica é fã de redes sociais e passa grande parte do seu tempo livre atualizando o Facebook, Twitter e Instagram. A funcionária requeixa a academia de ginástica, adora comprar roupas, sapatos, óculos e outros acessórios de moda; o que faz com que passe muito tempo olhando tendências e gaste alguns finais de semana passeando no *shopping*. Ela é fã de novelas e assiste quase diariamente a programação da Globo, permitindo-se mudar de canal apenas quando sabe de algum filme que passará na TV por assinatura; o filme é imediatamente pausado no instante em que seu *reality show* favorito (Big Brother Brasil) começa. Tem interesse também por revistas de moda, saúde e esporte, mantendo-se atenta também no que acontece no mundo das celebridades.

Verônica é uma mulher que procura estabilidade financeira, pois tem grandes expectativas em conseguir manter uma boa qualidade de vida para si e para a família que pretende construir nos próximos anos. Sua ideia de qualidade de vida passa por poder aquisitivo de bens e serviços; tais quais: possuir casa própria e frequentar locais badalados. Gosta de bons restaurantes, baladas e festas frequentadas pela alta sociedade. É vista pelos que a rodeiam

como uma mulher muito agradável de se conviver, muito comprometida a tudo e a todos, tanto no trabalho como com os amigos e sua família. É uma pessoa satisfeita com o seu trabalho e com sua vida particular. Dá muito valor às opiniões dadas por pessoas bem sucedidas na carreira empresarial, mas também valoriza a opinião da família e dos amigos - já que tanto sua carreira profissional e a vida pessoal são importantes para ela.

Por gostar de planejar sua vida diariamente, Verônica teme o que não pode controlar. Tem medo que o futuro a guie para longe de seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. Mas ela tenta não deixar com que tais temores a tomem por completo. Com muita calma, contorna os obstáculos diários, com a intenção de não deixar-se afetar pelos problemas que vê a sua frente. Tem o hábito de seguir a própria intuição, encontrando sérios problemas em abrir mão de sua opinião para confiar no conhecimento alheio. Como tem paixão pelo seu trabalho, dificilmente consegue lidar com a falta de reconhecimento imediato, esperando sempre por elogios em relação a seus feitos. As mudanças constantes e cada vez mais evidentes na JR-Adamver a deixam num misto de confusão e medo; uma vez que, como a empresa está passando por modificações e seu futuro dentro da empresa pode ser comprometido. Seu maior desejo é ter reconhecimento do seu trabalho e ser valorizada pelo que ela é, estando sempre em constante desenvolvimento e aprimoramento de sua carreira.

