



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Engenharia



***Rebranding*: fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda**

Ana Vanessa Madureira dos Santos

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

Orientador: Prof. Doutor Rui A. L. Miguel
Co-orientador: Designer Mestre Liliana Simões Ribeiro

Covilhã, Outubro de 2013

Este trabalho não se encontra redigido de acordo com as normas do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, entrado em vigor em Janeiro de 2009, que permite, até 2015, aplicar a grafia anterior a este acordo.

Agradecimentos

Desejo agradecer a todas as pessoas que possibilitaram a criação desta dissertação e que me apoiaram ao longo da minha educação.

Em primeiro lugar aos meus pais, avós e restante família por todo os sacrifícios que tiveram de fazer para eu poder ter as oportunidades que tive até hoje. E sem esquecer todos os meus amigos que me encorajaram a nunca desistir e continuar a investir no meu futuro.

Da mesma forma, agradeço ao meu orientador, o Prof. Doutor Rui A. L. Miguel, por todo o apoio ao longo do mestrado. E à Designer Mestre Liliana Ribeiro que, como co-orientadora, acompanhou esta investigação, aconselhando-me com uma infindável dedicação e paciência.

Tenho de agradecer também a todos os meus colegas por tornarem o ensino superior uma experiência inesquecível, e a todos os professores que ajudaram no meu crescimento escolar. Tal como aos meus orientadores de estágio, no Núcleo Criativo de Oeiras, por despertarem o meu interesse pelo tema em estudo.

Resumo

Este estudo descritivo, com base em pesquisa bibliográfica, foca-se na área do branding, mais especificamente, no *rebranding*, como tema de análise, sendo a moda a indústria em destaque. Este é um tema complexo mas ainda pouco explorado academicamente, beneficiando então de novos estudos para aprofundar a sua compreensão.

O *rebranding* pode ser definido como uma tentativa de reposicionamento efectuada por uma marca, que terá de incluir alterações, drásticas ou ligeiras, na sua identidade visual. Devido aos grandes riscos inerentes a este tipo de investimento, este estudo pretende analisar todos os factores relevantes a estas estratégias, tais como: o impacto da ligação emocional com o consumidor, a importância do valor de marca, todos os factores relacionados com a indústria em questão, uma boa compreensão sobre as estratégias de branding que permitem o crescimento de marcas de moda, a relevância do design gráfico e as tendências nesta área, a escolha de estudos adequados e um bom planeamento de todas as etapas.

Desta forma o principal objectivo desta dissertação é compreender as técnicas que fundamentam e potencializam o progresso das marcas de moda, com o *rebranding* como opção de reposicionamento ou rejuvenescimento. Para este efeito, foi criada uma simulação com a marca Fly London, com ligação ao Projecto PT21 - *High Textiles* da Universidade da Beira Interior.

Palavras-chave

Marketing; Branding; *Rebranding*; Moda; Design Gráfico

Abstract

This descriptive study, based on bibliographic research, focuses itself on branding, with further emphasis on rebranding as the theme for analysis, while using the fashion world as the highlighted industry. This is a complex topic that still lacks academic research, requiring new studies in order to expand its knowledge.

Rebranding can be defined as an attempt of reposition done by a brand that requires drastic or subtle changes to its visual identity. Due to the considerable risks associated with this type of investment, this study intends to analyze all factors that might be relevant for these strategies, such as: the influence of emotional connections on consumers, the importance of brand equity, all aspects related to the industry chosen for study, a deep comprehension regarding branding strategies that generate growth for fashion brands, the significance of graphic design and its tendencies, the selection of adequate studies and the preparation of a solid plan for all stages.

As such the main objective of this dissertation is to understand the techniques that support and develop the evolution of fashion brands, considering rebranding as an option to reposition or rejuvenate. A simulation with Fly London and Project PT21 - High Textiles from Universidade da Beira Interior was created for this purpose.

Keywords

Marketing; Branding; Rebranding; Fashion; Graphic Design

Índice

0. Introdução	1
Capítulo 1. Fundamentos de branding	3
1.1. Marketing e branding	4
1.2. As marcas emocionais	7
1.2.1. <i>Brand Equity</i>	8
1.2.2. Personalidade da marca	9
1.2.3. Força da marca	10
Capítulo 2. Fundamentos de <i>rebranding</i>	13
2.1. Motivos para a criação de estratégias de <i>rebranding</i>	14
2.2. <i>Rebranding</i> evolutivo e revolucionário	16
2.3. Identidade visual e a sua importância	17
2.3.1. Nome	18
2.3.2. Logótipo e símbolos	19
2.3.3. <i>Slogan</i>	20
2.4. Teorias relativas às fases do <i>rebranding</i>	21
2.4.1. <i>Rebranding mix</i>	21
2.4.2. Análise, Planeamento e Avaliação	22
2.4.3. Novos modelos	23
2.5. Casos de <i>rebranding</i>	25
2.5.1. Coca-Cola	25
2.5.2. Apple	26
2.5.3. McDonalds	27
2.5.4. Pepsi	27
2.5.5. Observações sobre a análise	30
Capítulo 3. Branding e <i>rebranding</i> , associados ao design de moda	31
3.1. <i>Mix</i> da comunicação em moda	33
3.1.1. <i>Visual merchandising</i>	33
3.1.2. Comércio <i>online</i>	34
3.1.3. Comunicação mediática	35
3.2. Análise de marcas de moda	37
3.2.1. Análise de marcas de luxo	42
3.2.2. Análise de marcas <i>mass market</i>	47
3.2.3. Observações sobre a análise	53

3.3. Análise de identidades visuais em marcas de moda	54
3.4. Casos de <i>rebranding</i> em marcas de moda	66
3.4.1. GAP	66
3.4.2. Burberry	67
3.4.3. Saint Laurent	68
3.4.4. Casa Batalha - <i>rebranding</i> de uma marca de moda portuguesa	70
3.4.5. Observações sobre a análise	73
Capítulo 4. Simulação de uma estratégia de <i>rebranding</i>	75
4.1. Estratégia para a Fly London	77
4.1.1. Motivação	77
4.1.2. Análise	78
4.1.3. Planeamento	83
4.1.3.1. <i>Rebranding</i> da identidade visual	83
4.1.3.2. Conceito das colecções limitadas	85
4.1.3.3. Projecto de design dos produtos	87
4.1.3.3.1. Materiais	87
4.1.3.3.2. Calçado	87
4.1.3.3.3. Malas	90
4.1.4. Preparação	91
4.1.5. Lançamento	91
4.1.5.1. Editoriais	91
4.1.5.2. <i>Visual merchandising</i>	93
4.1.5.3. <i>Websites</i> e venda <i>online</i>	94
4.1.5.4. Desfiles e outros eventos	94
4.1.6. Avaliação	95
4.1.7. Continuidade	96
5. Considerações Finais	97
6. Bibliografia	99
6.1 Webgrafia	104

Lista de Figuras

Figura 1 - <i>Rebranding Mix</i> , adaptado de Muzellec, et al., 2003	21
Figura 2 - Análise, Planeamento e Avaliação, adaptado de Daly e Moloney, 2004	22
Figura 3 - Modelo de <i>rebranding</i> , adaptado de Juntunen et al., 2009	23
Figura 4 - Modelo de <i>rebranding</i> , adaptado de Miller et al., 2013	24
Figura 5 - Logótipo Coca-Cola	29
Figura 6 - Lata New Coke	29
Figura 7 - Logótipo Apple 1	29
Figura 8 - Logótipo Apple 2	29
Figura 9 - Logótipo Macdonalds 1	29
Figura 10 - Logótipo McDonalds 2	29
Figura 11 - Logótipo Pepsi 1	29
Figura 12 - Logótipo Pepsi 2	29
Figura 13 - Logótipo Louis Vuitton 1	57
Figura 14 - Logótipo Louis Vuitton 2	57
Figura 15 - Logótipo actual Hermés	57
Figura 16 - Anúncio Chanel	57
Figura 17 - Logótipo actual Chanel	57
Figura 18 - Identidade visual Gucci 1	57
Figura 19 - Identidade visual Gucci 2	57
Figura 20 - Identidade visual Prada 1	57
Figura 21 - Identidade visual Prada 2	57
Figura 22 - Logótipo actual Giorgio Armani	58
Figura 23 - Identidade Emporio Armani	58
Figura 24 - Símbolo Giorgio Armani	58
Figura 25 - Identidade visual Fendi 1	58
Figura 26 - Identidade visual Fendi 2	58
Figura 27 - Logótipo actual Rolex	58
Figura 28 - Logótipo actual Cartier	58
Figura 29 - Logótipo actual Tiffany&Co.	58
Figura 30 - Logótipo H&M 1	62
Figura 31 - Logótipo H&M 2	62
Figura 32 - Logótipo Zara 1	62
Figura 33 - Logótipo Zara 2	62
Figura 34 - Logótipo Uniqlo 1	62
Figura 35 - Logótipos Uniqlo 2	62
Figura 36 - Logótipo actual Next	62

Figura 37 - Identidade visual Ralph Lauren 1	62
Figura 38 - Identidade visual Ralph Lauren 2	62
Figura 39 - Identidade visual Calvin Klein 1	63
Figura 40 - Identidade visual Calvin Klein 2	63
Figura 41 - Identidade visual Hugo Boss 1	63
Figura 42 - Identidade visual Hugo Boss 2	63
Figura 43 - Logótipo Levi's 1	63
Figura 44 - Logótipo Levi's 2	63
Figura 45 - Identidade visual Abercrombie & Fitch 1	63
Figura 46 - Identidade visual Abercrombie & Fitch 2	63
Figura 47 - Logótipo actual Esprit	63
Figura 48 - Logótipo The Gap	63
Figura 49 - Logótipo Metersbonwe 1	64
Figura 50 - Logótipo Metersbonwe 2	64
Figura 51 - Logótipo actual Old Navy	64
Figura 52 - Tentativa de <i>rebranding</i> da Old Navy	64
Figura 53 - Identidade visual Nike 1	64
Figura 54 - Identidade visual Nike 2	64
Figura 55 - Identidade visual Adidas 1	64
Figura 56 - Identidade visual Adidas 2	64
Figura 57 - Identidade visual Puma 1	64
Figura 58 - Identidade visual Puma 2	64
Figura 59 - Logótipo GAP 1	72
Figura 60 - Logótipo GAP 2	72
Figura 61 - Logótipo Burberry 1	72
Figura 62 - Logótipo Burberry 2	72
Figura 63 - Logótipo Yves Saint Laurent 1	72
Figura 64 - Logótipo Yves Saint Laurent 2	72
Figura 65 - Logótipo Casa Batalha 1	72
Figura 66 - Logótipo Casa Batalha 2	72
Figura 67 - Editorial Fly London 1	82
Figura 68 - Editorial Fly London 2	82
Figura 69 - Editorial Fly London 3	82
Figura 70 - Editorial Fly London 4	82
Figura 71 - Loja Fly London 1	82
Figura 72 - Loja Fly London 2	82
Figura 73 - Loja Fly London 3	82
Figura 74 - Sapatos Fly London	82
Figura 75 - Publicidade Fly London	82
Figura 76 - Aplicação criativa Fly London	82

Figura 77 - Logótipo e símbolo da Fly London	84
Figura 78 - Sugestões de aplicações para o novo logótipo Fly London	84
Figura 79 - Imagem retirada da macrotendência <i>Industrial Evolution</i>	86
Figura 80 - Painel de inspiração com paleta de cores e fotografias da cidade da Covilhã	86
Figura 81 - Colecção Outono/Inverno 2014/2015 do Projecto PT21	87
Figura 82 - Sugestão de padrão para a sola	88
Figura 83 - Sugestão de padrão para a palmilha	88
Figura 84 - Sugestão de peças de calçado para a colecção limitada	89
Figura 85 - Sugestão de possíveis malas para a colecção limitada	90
Figura 86 - Ponte pedonal de noite	91
Figura 87 - Ponte pedonal de dia	91
Figura 88 - Imagem de inspiração 1	92
Figura 89 - Imagem de inspiração 2	92
Figura 90 - Imagem de inspiração 3	92
Figura 91 - Sugestão de padrão para a tampa das caixas de sapatos	93
Figura 92 - Sugestão de padrão para o papel de embrulho	93

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Personalidades das marcas e os seus respectivos valores, adaptado de Brandz, 2012	9
Tabela 2 - Resultados Interbrand - Marcas de moda entre as <i>top 100</i> mundiais e o seu <i>ranking</i> entre 2008 e 2012, adaptado de Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; interbrand.com	38
Tabela 3 - Resultados Brandz - Marcas de moda entre as <i>top 100</i> mundiais e o seu <i>ranking</i> entre 2008 e 2012, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008	38
Tabela 4 - Resultados Brandz - Categoria: Vestuário entre 2008 e 2012, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008	39
Tabela 5 - Resultados Brandz - Categoria: Luxo entre 2008 e 2012, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008	39
Tabela 6 - Distribuição das melhores marcas entre 2008 e 2012 por categoria, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009	40
Tabela 7 - Tipos de marcas , adaptado de Arriaga, 2005, p. 285-288	41
Tabela 8 - Gama de produtos das marcas de luxo em 2013, adaptado de louisvuitton.com; hermes.com; chanel.com; gucci.com; prada.com; burberry.com; armani.com; fendi.com; rolex.com; cartier.com; tiffany.com	46
Tabela 9 - Gama de produtos das marcas <i>mass market</i> em 2013 , adaptado de hm.com; zara.com; uniqllo.com; next.co.uk; ralphlauren.com; calvinklein.com; hugoboss.com; levi.com; abercrombie.com; esprit.com; gap.com; metersbowne.com; oldnavy.com; nike.com; adidas.com; puma.com	52

0. Introdução

“Nós somos consumidores de significado e não de matéria; É possível debater que os objectos materiais simplesmente providenciam um meio tangível por onde certas conotações podem ser transmitidas ao usuário.” (Chapman, 2005, p.36)

O consumismo não é apenas uma maneira de viver, é parte integral da vida. Na sociedade actual é praticamente impossível não ser de alguma forma consumista, já que os desejos de compra, por muito que sejam suprimidos, acabam por regressar e intensificar a sua influência no comportamento humano. Estes conduzem as pessoas a interagir com o seu meio envolvente, de maneira a incrementar a aprendizagem e proporcionar interacções sociais, de forma similar ao instinto de caça nos animais, mas distinto pelo seu papel na interminável construção do ego humano (Chapman, 2005).

Por mais que um consumidor atinja o “eu” ambicionado, novos desejos e objectivos, continuam a surgir, já que o conceito de identidade pessoal está em constante evolução. Considerando esta constante procura e evolução dos desejos de compra, quanto maior for a complexidade do contexto e da experiência associada a um objecto, mais duradoura será a sua participação na vida do consumidor. (Chapman, 2005).

Actualmente o vínculo entre pessoas e as suas compras está a tornar-se cada vez mais frágil devido à rápida evolução dos vários mercados. Contudo, o consumidor continuará a investir nos produtos ou serviços de uma marca que tenha gerado uma experiência positiva, se ela não perder a sua relevância e se este se continuar a identificar com os seus valores. No entanto, isto só é possível se as marcas acompanharem a constante evolução dos seus consumidores e investirem correctamente no seu progresso e posicionamento (Boyett e Boyett, 2002; Chapman, 2005; Gobé, 2002).

As marcas de moda são reconhecidas pela sua ligação às tendências, não só de cores, materiais ou padrões, mas também às tendências de branding e de marketing. A área da moda depende muito do equilíbrio desta como arte e como negócio (Tungate, 2008), e é nesta óptica comercial que esta dissertação se vai focar.

O branding é uma actividade praticada pelas empresas, de forma a criar ou gerir o seu valor, e é actualmente o estudo das suas ramificações que mais tem despertado interesse em termos académicos. Uma delas é o *rebranding* que se foca principalmente na renovação da imagem de uma empresa, revitalizando, ligeiramente ou radicalmente, a identidade das marcas (Pimentel, 2007; Silva, 2004).

Muitas marcas têm receio de investir em mudanças, mas estagnar pode ter consequências tão críticas como arriscar. O *rebranding* é uma ferramenta que deve ser utilizada apenas quando existem verdadeiras necessidades que a fundamentem, mas que possibilita às empresas evoluir e reestruturar os seus valores, de maneira a ajudá-las a sobreviver e a atingir os seus objectivos num mercado altamente competitivo (Miller et al., 2013; Muzellec, et al., 2003; Pimentel, 2007).

Considerando o impacto que o *rebranding* pode ter no crescimento e na manutenção de uma empresa e consequentes marcas, assim como a pouca exploração da sua aplicação na área da moda, esta dissertação pretende analisar os factores que podem afectar ou potencializar a evolução de marcas, na indústria da moda, com destaque em estratégias de renovação de imagem. Por esta razão, a estrutura da dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos:

- O primeiro aborda os fundamentos do marketing e do branding e a evolução do conceito de marca com foco nas marcas emocionais;
- O segundo explora a estratégia de *rebranding*, a sua evolução e como esta tem sido usada como ferramenta de reposicionamento ou rejuvenescimento de algumas marcas;
- O terceiro capítulo aborda o branding e o *rebranding* na indústria da moda, explorando desde os diferentes conceitos de marcas de moda, o desenvolvimento de identidades visuais englobando a influência do design gráfico na identidade visual e as tendências gráficas, até à utilização da estratégia de *rebranding* nesta área;
- O capítulo final baseia-se num exemplo prático com a marca Fly London, onde é simulada uma estratégia de *rebranding*, baseada nas várias análises feitas nos capítulos anteriores.

Capítulo 1. Fundamentos de branding

“Em muitos aspectos, branding é simplesmente o conto de uma história” (Tungate, 2008, p.25)

O termo actual de branding pode ser traduzido como gestão de marcas, para Giorgio Silva (2004) este baseia-se num sistema de acções interdisciplinares, que tem vindo a ser adoptado de maneira a criar e, ou, gerir a identidade de uma marca, através de todos os elementos de contacto afectivo com o consumidor. Este termo é muitas vezes confundido com a concepção de identidades visuais, mas, embora essa seja uma função importante do branding, este é também a colecção de experiências, sentimentos e expectativas que o consumidor tem sobre uma marca, produto ou serviço (Cuia, 2003; Holt, 2009).

Esta área fundamenta-se no desenvolvimento de imagens, associações e criação de percepções, que são na maioria das vezes baseadas nas características psicológicas e culturais das pessoas, o que Aaker (1997) e Guillermo (2007) denominam de humanização das marcas. A relação do consumidor com estas marcas é desta forma mais profunda e emotiva e fundamentada pela existência de empatia (Gobé, 2002). O branding usado de forma eficaz através experiências multissensoriais e estando presente na cultura do produto, é assim capaz de gerar paixão, devoção, desejo, grandiosidade, curiosidade, mistério, sensualidade e até intimidade (Roberts, 2004).

1.1. Marketing e branding

A missão de um representante de marketing é competir pela atenção e, depois de a ter, provar que ela foi merecida, mas o que acontece na maioria das vezes é dar-se ênfase à primeira parte deste processo e esquecer-se a importância da segunda - a relação (Roberts, 2004).

O marketing estuda tradicionalmente a marca através de uma óptica logística e financeira, abordando um conjunto de processos de planeamento baseados no preço, produto, comunicação e distribuição, entre outros (Kotler e Keller, 2006). O branding por seu lado, complementa o marketing, através de uma análise mais profunda, relacionada sobretudo com o valor da marca e a sua percepção. Por exemplo, no caso de estudos sobre a política do preço, o marketing concebe o preço de um produto através dos custos, da procura, do posicionamento, da concorrência e dos objectivos da empresa, enquanto que o branding complementa esta política através de uma análise do valor percebido que o produto e a marca têm sobre as pessoas. Este caso acontece muito em produtos de luxo, pois são artigos com uma cultura tão rica em conceitos intangíveis que possibilitam a aplicação de preços *premium* (Kotler e Keller, 2006; Okonkwo, 2007; Roberts, 2004).

O debate sobre a necessidade da preocupação com ambas as áreas não é um tópico recente, as empresas têm a noção de que têm de conseguir chegar à mente e ao coração dos seus consumidores para obterem uma melhor performance, mas isto não significa que a maioria das marcas o faça na realidade, sendo isto visível nas suas estratégias e nos seus investimentos (Gobé 2002; Grant, 2009).

O autor John Grant (2009) afirma que a melhor maneira de compreender se uma empresa ainda opera por métodos tradicionais é através da análise dos seus investimentos em meios publicitários. A publicidade tradicional é provavelmente o tópico de maior debate entre as ópticas de marketing e branding. Isto deve-se a uma prolongada e contínua exposição a milhares de estímulos publicitários, ao longo dos séculos, o que levou à diminuição da capacidade de atenção dos consumidores. Logo, os estímulos que despertam emoções, ou que suscitam uma memória ou uma sensação, podem vir a ter maiores hipóteses de sucesso (Gobé, 2002; Grant, 2009; Lindstrom).

O branding não elimina a publicidade como meio de chegar ao consumidor, mas sugere que esta só deve ser utilizada quando existe uma verdadeira necessidade para a sua criação, quando é cativante aos sentidos e tem factores potencialmente emotivos na sua mensagem (Gobé, 2002; Grant, 2009; Lindstrom, 2010; Roberts, 2004).

Existe uma grande variedade de técnicas utilizadas nesta área de estudo, sendo estes apenas alguns exemplos práticos, retirados da tabela periódica do branding criada por John Grant (2009), de como uma marca, nova ou pré-existente, pode enriquecer a sua cultura através de histórias e experiências:

Técnicas baseadas em novas tradições:

Hábito - marcas que se tornam parte de um ritual ou hábito;

Espectáculo - marcas que invocam sentimentos de espanto, magia e maravilha;

Liderança - marcas que se focam nos seus líderes (fundadores ou directores);

Organização - focar a transparência da empresa por detrás da marca em si;

Técnicas baseadas em crenças:

Cognitivo - possuir uma marca cujo nome define um novo tipo de produto na mente dos consumidores, ou uma variação de um produto existente;

Apreciação - educar o consumidor sobre os produtos e áreas de negócio respectivas;

Fé - exploração de superstições ou crenças não fundamentadas cientificamente nos consumidores;

Atlas - cativar o sentimento de omnipresença, aventura, descoberta e de exploração;

Técnicas baseadas na noção de tempo:

Regressão - manter o consumidor ligado ao seu lado infantil;

Presente - manter a marca sempre actualizada, evoluindo constantemente de maneira a acompanhar o presente;

Nostalgia - reinterpretações do passado para o presente;

Calendário - marcas que se associam com uma data ou época específica;

Técnicas baseadas em instintos de grupo:

Iniciação - utilizar rituais que reconheçam os consumidores e transmitam o sentimento de pertença;

Multidão - explorar o conceito de multidão e a influência que este tem nos consumidores, principalmente durante eventos;

Clã - utilizar uma marca como símbolo de pertença a um grupo social;

Tendência - conseguir espalhar uma marca através de uma tendência através de recomendação ou imitação;

Técnicas de conexão:

Colaboração - marcas desenvolvidas e editadas pelos seus próprios consumidores, tal como o *website* wikipedia.org;

Socialização - criar redes sociais relativas e devotas à marca ou campanhas;

Cooperativa - desenvolver grupos ou movimentos com objectivos específicos, patrocinados pela marca;

Localização - utilizar estratégias de regionalização, que foquem correctamente a cultura pretendida;

Técnicas baseadas em luxúria:

Atendimento personalizado - ter assistência pessoal e personalizada que considere verdadeiramente necessidades individuais e facilite os clientes;

Abundância - fornecer mais do que o suficiente, não só em quantidade nos produtos mas também a nível dos serviços;

Exclusividade - marcas que utilizam produtos de *stock* limitado ou acesso exclusivo;

Exótico - fornecer produtos raros, estrangeiros, importados;

Técnicas de provocação:

Erótico - provocar o desejo sexual subtilmente;

Controvérsia - utilizar a proibição, ou ideias polémicas, como meio de atrair a atenção;

Escândalo - utilizar estratégias ou campanhas realmente chocantes, que podem mesmo ser banidas propositadamente. Este método pode trazer efeitos negativos à marca;

Revolução - rebelião e ideias que invocam o sentimento de mudanças drásticas;

Técnicas baseadas em controlo:

Personalização - permitir a personalização e/ou customização fácil dos produtos;

Controlo - produtos que estimulam o sentimento de controlo, exploração e extensão dos sentidos;

Competição - explorar sentimentos de competitividade, rivalidade nos consumidores;

Avaliação - tornar a compra um desafio, fornecer o sentimento de sucesso simultaneamente com o de aquisição;

1.2. As marcas emocionais

“A marca é uma fonte de associações sensoriais, afectivas e cognitivas baseadas na totalidade de interacções entre a empresa e o consumidor, formando a base de uma experiência holística e memorável. A marca é muito mais do que funcionalidades, apresenta atributos intangíveis que alertam os sentidos, tocam o coração e estimulam a mente.” (Pimentel, 2007, p.50)

As marcas são elementos simbólicos poderosos, capazes de persuadir o nosso comportamento diário, moldam culturas, sociedades, gerações e têm o potencial de influenciar as nossas escolhas e os grupos sociais a quem nos associamos (Okonkwo, 2007). Uma marca é mais do que apenas o seu nome, logótipo ou *slogan*, ela é algo que existe na mente dos consumidores e se reflecte nas suas percepções. É uma entidade perceptual, enraizada na realidade, que se define pelos sinais que possui, pela sua personalidade, missão, produtos, valores, acções, reputação e competências. Logo, o estudo da gestão de uma marca tem de englobar todos os elementos que lhe estão associados, que fundamentam a sua identidade e que podem gerar valor (Clifton, 2009; Keller, 1998; Pereira, 2005; Pimentel, 2007).

Marc Gobé (2002) define marca emocional como uma marca que utiliza o branding como ferramenta activa na sua gestão, sendo a sua principal vantagem a possibilidade de criar um compromisso psicológico emotivo como base da fidelidade dos seus clientes, que pode mesmo chegar a devoção ou adoração. Para tal, as marcas actualmente já não podem depender de identidades, culturas e comunicações vazias de sentido, ou seja, de “projectos preguiçosos, sem visão” (Gobé, 2002, p.4). Uma marca emocional tem uma existência tão complexa como qualquer ser humano e deve ser encarada como tal. As pessoas que criam laços de amizade são aquelas que partilham uma conexão e que se acompanham ao longo da vida, o mesmo deve acontecer com as marcas.

De acordo com Kevin Roberts (2004) uma marca actual deve ser mais do que apenas um conceito abstracto utilizado para representar um produto ou uma empresa, devendo possuir uma cultura de emoções inesquecíveis associadas ao seu nome, uma visão, imaginação e um relacionamento especial com o seu público. Deve também oferecer experiências sensoriais mais complexas do que apenas estímulos básicos, já que a capacidade de envolver o consumidor através dos sentidos: visão, olfacto, paladar, tacto e audição, pode ser crucial para motivar a compra e maximizar a eficácia de qualquer técnica ou estratégia.

1.2.1. *Brand Equity*

“Os consumidores podem também ter percepções sobre a marca que não têm explicação nos atributos objectivos da empresa.... Por exemplo, um carro pode ser considerado *sexy* ou excitante, ou clássico. Estas percepções tendem a ser relativamente emocionais, subjectivas, e irracionais.” (Boyett e Boyett, 2003, p. 160)

O valor da marca, ou *brand equity* é um termo de marketing que consiste na soma dos valores psicológicos intangíveis atribuídos a uma marca ou produto. Estes valores provêm da forma como o consumidor pensa, sente e age, tendo influência nos preços, na posição no mercado e na lucratividade proporcionada à empresa (Keller, 1998).

O *brand equity* depende de cinco componentes:

- Fidelidade - permanência de comportamentos de compra relativos a uma marca;
- Notoriedade - conceito que traduz a capacidade do consumidor identificar correctamente a marca;
- Qualidade percebida - interligação entre os conceitos de superioridade ou excelência a um produto;
- Outras associações à marca - elementos que definem a forma como o consumidor percebe e memoriza a marca e o seu significado (por exemplo, englobam a personalidade da marca e a identidade visual);
- Outros activos da empresa (como por exemplo: patentes, marcas registradas, entre outros).

(Aaker, 1996; Pedro, 1999)

Uma marca é possuidora de valor quando o consumidor reage de modo diferente pelo facto de estar na sua presença. Existe uma grande variedade de vantagens para as marcas quando têm noção deste valor, tais como, o aumento nos níveis de fidelidade à marca, o reforço das possibilidades de recuperação de problemas, a existência de oportunidades de licenciamento e *franchising* da marca, a aquisição de margens de lucro superiores através de preços mais elevados, maiores probabilidades de eficácia na sua comunicação, a potencialização da extensão de *portfólios* e melhoria na colaboração com distribuidores (Keller, 1998; Pedro, 1999; Pereira, 2005).

1.2.2. Personalidade da marca

Dentro dos componentes do *brand equity* referidos por Aaker (1996), a personalidade foi uma das associações mais exploradas, sendo esta o conjunto de características humanas associadas a uma marca. Isto pode dever-se a variados motivos, já que o empenho no desenvolvimento da personalidade pode ajudar a favorecer a compreensão e fidelidade por parte dos consumidores, através da simplificação dos processos de informação, da criação de credibilidade e confiança, da diferenciação da marca da sua concorrência, e através do desenvolvimento de experiências de branding, e mensagens mediáticas, que envolvem os consumidores mais profundamente criando memórias mais duradouras e consistentes (Aaker, 1996; Machado, 2012; Pedro, 1999).

A personalidade da marca foi inicialmente estruturada por Jennifer Aaker (1997) pelas seguintes dimensões e valores: sinceridade (realismo; honestidade; integridade; alegria), excitação (desafio; espírito; imaginação; modernidade), competência (confiança; inteligência; sucesso), sofisticação (alto nível; charme) e robustez (virada para o exterior; força). Contudo, as marcas actualmente são mais complexas e já existem estudos que utilizam diferentes atributos.

A personalidade tem um impacto cada vez mais relevante no valor da marca devido à sua influência na decisão de compra, e de acordo com o estudo feito pela empresa Brandz, em 2012, existem padrões entre as marcas de maior sucesso e certas características distintivas da marca (referidas na Tabela 1).

Tabela 1 - Personalidades das marcas e os seus respectivos valores, adaptado de Brandz, 2012

Personalidade da marca:									
Rei	Mãe	Amiga	Donzela	Sonhadora	Lúdica	Sedutora	Rebelde	Heroína	Inteligente
Valores associados:									
Controlo	Generosidade	Honestidade	Inocência	Idealismo	Diversão	Desejo	Rebeldia	Aventura	Confiança
Assertividade	Preocupação	Amizade	Bondade	Distinção	Entretenimento	Atracção		Bravura	Inteligência
				Criatividade					

De acordo com os resultados apresentados as marcas mais fortes e com maior valor são “sedutoras”, “inteligentes”, “reis”, “mães” ou uma mistura entre estes aspectos, por exemplo as marcas Google, Visa, L’Oreal, Louis Vuitton e Zara. As personalidades “heroína” e “sonhadora” estão interligadas a marcas com o seu valor em crescimento, com boas probabilidades de sucesso, onde se pode destacar a marca Apple.

O mesmo não se pode dizer de marcas que se baseiem apenas em valores “rebeldes”, “lúdicos” ou de “donzela”, já que estes são aparentes nas marcas de menor sucesso. Contudo, existem sempre excepções, principalmente em marcas que utilizam estes valores

em conjunto com outros que apresentam maiores probabilidades de sucesso, a marca Coca-Cola, por exemplo, é “sedutora”, “lúdica” e “heroína”.

Quanto a marcas exclusivamente “amigas”, muitas são notórias, como a Kentucky Fried Chicken, mas encontram-se em declínio. As marcas “mães”, como a Colgate e Uniqlo, podem também seguir este futuro caso não acrescentem outros valores à sua personalidade.

Mas é necessário ter em atenção que qualquer uma destas características pode ter sucesso através da força da sua marca. A Amazon “amiga”, o Facebook “lúdico e amigo” e a Red Bull “rebelde” são exemplos de como uma marca se pode centrar apenas em valores com menos probabilidades de sucesso e criar uma personalidade marcante. A atenção às tendências é também essencial para compreender a evolução que a marca deve seguir (Brandz, 2012).

1.2.3. Força da marca

A gestão de uma marca é um acto contínuo e complexo, por muito forte e inovadora que seja uma marca na sua concepção, o seu sucesso vai também depender de como esta interage com o mercado, da sua evolução estratégica e da sua capacidade de assegurar lucros no futuro (Interbrand, 2011 e 2012).

Os esforços necessários para conseguir obter e manter uma marca forte não devem ser subestimados, de acordo com o autor Davis (2000, apud Boyett e Boyett, 2002) 72% dos consumidores estão dispostos a pagar mais 20% pela sua marca de preferência e 40% tolerariam aumentos de 30%. No mesmo estudo, 25% da amostra revelou que o preço não tem importância quando estes se consideram leais e devotos a uma marca. Mais de 70% utilizam as marcas como fundamento das suas decisões de compra. Sensivelmente 30% demonstraram que foram influenciados por outros consumidores que tiveram experiências positivas. Tal como, mais de 50% acreditam que marcas fortes lançam no mercado novos produtos com características melhoradas, estando dispostos a testá-los.

A sua força depende de factores relacionados com a própria empresa, o compromisso de empenho para investir e se dedicar à marca, assim como o de, através de uma boa organização interna, mostrar de forma clara e compreensível qual a visão da empresa a todos os seus departamentos e investidores (Interbrand 2011 e 2012).

A força também depende da capacidade da empresa evitar plágio por parte da concorrência, protegendo-se legalmente, assim como de conseguir uma distinção clara entre a marca em questão e a sua concorrência, adaptando-se às constantes mudanças do mercado envolvente. É igualmente importante a autenticidade e capacidade de se manter fiél aos seus valores e simultaneamente à satisfação das expectativas dos consumidores. Esta característica da

marca também depende da sua consistência e da eficácia da sua transmissão e de todos os seus elementos, nos mais variados e distintos meios, tornando-se omnipresente, transparente e com boa reputação nos meios sociais (Interbrand, 2011 e 2012; Lindon, et al., 1999).

Considerando as linhas orientadoras para definição da força da marca, é também importante considerar elementos que podem afectar negativamente a posição e imagem de uma marca no mercado. Um desses elementos é o respeito ou falta dele. Para Kevin Roberts (2004), o respeito é honestidade, integridade e eloquência, mas também a compreensão de que as pessoas são tão, ou mais, inteligentes que as empresas, elas esperam receber sempre o melhor que a marca tem a oferecer e caso se sintam ofendidas, desapontadas ou subestimadas esta poderá perder a ligação que tinha conseguido criar com o seu público. A falta de respeito é um dos piores erros para uma marca emocional. De acordo com Jagdish Shetch (2007), outros hábitos destrutivos, mas comuns, para as empresas são a negação de que certas mudanças visíveis no mercado podem ser relevantes, como, por exemplo, ignorar novas tecnologias ou mercados emergentes. Isto é algo que acontece principalmente a marcas que abandonaram a sua humildade inicial e criaram uma mitologia em torno da sua grandeza. Do mesmo modo a arrogância derivada de resultados excepcionais no passado é algo que pode afectar a percepção que a empresa tem da realidade e dos riscos de certas estratégias, acreditando que é imune ao fracasso. Um outro habito destrutivo comum é uma miopia competitiva baseada na incapacidade de avaliar correctamente quem são os seus concorrentes, focando-se apenas nos mais directos, ou apenas no seu maior rival.

Capítulo 2. Fundamentos de *rebranding*

“Quando uma marca é apresentada ao mercado, deve trazer consigo um conjunto de qualidades que, por si só, têm a obrigação de ser excelentes. Mas, para maximizar o seu valor, as empresas devem procurar efectuar uma gestão eficaz da marca que não se esgote na sua criação.” (Pimentel, 2007, p.18)

O termo *rebranding*, é utilizado como referência ao desenvolvimento de novas identidades visuais para marcas, empresas ou produtos, mas aplica-se também à simultânea criação de um novo relacionamento com o mercado e de novas estratégias ou filosofias operacionais, de marketing ou branding. Este deve pertencer a uma estratégia global da marca e pode envolver uma mudança radical na sua imagem e/ou a criação de novos conceitos de comunicação (Birick, 2006; Daly e Moloney, 2004; Muzellec, 2003). No entanto, pode dar-se o caso de uma marca que pretenda alterar a sua filosofia, optar por fazê-lo subtilmente, havendo também o desenvolvimento em simultâneo de uma nova identidade visual, de maneira a transmitir ao público a sua transformação e actualizar a sua imagem (Olins, 1994).

Muzellec e Lambkin (2006), referem que embora o reposicionamento da marca seja fundamental para estratégias de *rebranding*, estas só são consideradas como tal, quando existem alterações no nome, logótipo ou *slogan*. Isto permite diferenciá-lo de outras estratégias de marketing ou branding, considerando que uma marca pode ser revitalizada ou rejuvenescida sem optar por este tipo de estratégias (Stuart e Muzellec, 2004). De forma geral, o objectivo principal é reposicionar a marca, produto, serviço ou a empresa no mercado, de maneira a fortalecer ou alterar o seu valor (Muzellec e Lambkin, 2006).

Seja para revitalizar, recuperar ou recriar valores, os projectos de *rebranding* podem gerar resultados com um grande impacto, positivo ou negativo, para a representação e sobrevivência da empresa. Embora hajam variados autores que debatem o tema, a sua definição e características, o número de casos de insucesso deste tipo de estratégia é ainda muito superior aos de sucesso, o que demonstra que ainda é necessário aprofundar os estudos sobre *rebranding* de maneira a conseguir compreender realmente os factores chave para uma estratégia lucrativa e de sucesso (Miller et al., 2013; Stuart e Muzellec, 2004).

2.1. Motivos para a criação de estratégias de *rebranding*

Os principais motivos para uma estratégia de *rebranding* provêm da necessidade de reposicionamento e, ou, de modificação do valor da marca (Muzellec e Lambkin, 2006), decorrentes de situações como aquisições, uniões ou separações entre negócios, já que estes eventos levam à necessidade de criar uma identidade clara, justa e adequada à nova estrutura empresarial. Outros motivos podem ser a pressão por parte da concorrência (novas estratégias ou novos concorrentes), a uniformização ou distinção de *portfólios* de marcas ou produtos, alterações a nível económico ou legal, tentativas de rejuvenescimento ou globalização da identidade visual, e a divulgação de uma nova visão por parte da empresa (Stuart e Muzellec, 2004; Muzellec, et al., 2003). Existe também um motivo controverso bastante comum, que é a necessidade de um director executivo deixar “a sua marca” na empresa, com o objectivo de elevar a sua reputação (Stuart e Muzellec, 2004).

No estudo efectuado por Muzellec e Lambkin (2006), são definidas quatro categorias de principais motivos para a execução de *rebranding*:

Alterações a nível da estrutura da empresa:

- Aquisições, ou novas uniões entre empresas;
- Separações entre empresas;
- Criação de novos sectores (novos produtos ou submarcas);
- Mudança entre serviço público e privado.

Alterações na estratégia empresarial:

- Diversificação ou redução do *portfólio* de marcas ou produtos;
- Internacionalização;
- Localização.

Alterações a nível de posicionamento no mercado:

- Perda da posição no mercado;
- Problemas a nível de reputação;
- Imagem antiga e desactualizada.
- Alterações por factores externos:
- Motivos legais;
- Crises económicas e catástrofes.

Goi e Goi (2011) adicionam alguns novos motivos, aos previamente mencionados como:

- Preocupação com a imagem da empresa em relação às suas actividades (transparência e preocupações ambientais e sociais);
- União de várias marcas dentro de uma marca global;
- Razões culturais;
- Actualizar a marca aos novos meios e possibilidades existentes.

Os autores Miller et al. analisaram no seu estudo em 2013 um total de 61 artigos (com 76 casos) sobre o tema, generalizando os motivos de *rebranding* como proactivos ou reactivos e urgentes ou não urgentes. Este estudo descobriu que 70% dos casos foram por decisões proactivas (30% reactivas) e 74% não-urgentes (26% urgentes). Esta generalização teve como objectivo descobrir quais os factores que beneficiavam as estratégias de *rebranding*, ou que se tornavam obstáculos, já que 50% dos casos obtiveram resultados significativos enquanto os restantes 50% não verificaram mudanças relevantes após o seu *rebranding*.

De acordo com o estudo, de Miller et al. (2013), estes são os factores de maior importância para estas estratégias:

- Boa liderança - a existência de uma pessoa em controlo que tenha experiência em *rebranding* e na área em que a marca se insere;
- Boa compreensão sobre a marca - criação de estudos que permitam conhecer a fundo e claramente a marca e todos os seus factores positivos e negativos;
- Actividades de branding internas - grande parte dos casos de sucesso certificaram-se que todos os membros da empresa estavam informados e participaram activamente durante o período de *rebranding*, de maneira a sentirem-se ligados à marca;
- Continuidade dos atributos da marca - existem maiores probabilidades de sucesso quando o *rebranding* é usado como um meio de evolução para a marca, ao invés de uma alteração drástica sem fundamento no seu passado;
- Coordenação entre *stakeholders* - uma boa coordenação entre todos os departamentos e empresas ligadas à marca ajuda a uma melhor execução e implementação da estratégia;
- Integração no plano de marketing - quase todas as empresas possuem planos de marketing para os anos seguintes, caso o *rebranding* seja inserido previamente nestes planos, a sua execução terá um melhor planeamento de maneira a evitar fases desorganizadas.

Quanto aos casos que não verificaram resultados significantes, os seus maiores erros derivaram de: decisões feitas exclusivamente pelos líderes excluindo outros *stakeholders* do processo, tensões entre *stakeholders* havendo discordância entre opiniões, visões limitadas sobre a estratégia, e o uso de estudos inadequados e considerações incorrectas ou inadequadas sobre os consumidores (Miller et al., 2013).

2.2. Rebranding evolutivo e revolucionário

O *rebranding* pode consistir tanto em mudanças muito subtis, como em alterações drásticas que tornam a marca praticamente irreconhecível (Miller et al., 2013). Considerando que o *rebranding* engloba alterações a nível do posicionamento e da identidade visual de uma empresa, Muzellec e Lambkin (2006) apresentam duas categorias que diferenciam o efeito pretendido:

- *Rebranding* Evolutivo - pequenas modificações graduais que podem ser pouco perceptíveis para os consumidores, mas que actualizam e revitalizam a marca;
- *Rebranding* Revolucionário ou Radical - mudanças drásticas que redefinem todo o negócio e que normalmente abrangem a criação de um novo nome e alterações gráficas.

Stuart e Muzellec (2004) apresentam três categorias de variáveis que, quando alteradas, demonstram a existência de estratégias de *rebranding*, nome, logótipo e *slogan*. Estes autores consideram que quando todos estes elementos são alterados simultaneamente efectua-se uma estratégia de *rebranding* revolucionário. Sendo *rebranding* evolutivo quando se altera pelo menos um dos elementos, logótipo e/ou, *slogan*.

Quando uma marca tem uma posição forte no mercado, e não enfrenta nenhum tipo de escândalo ou o seu declínio, deve apenas efectuar *updates* na sua imagem para reestabelecer e fortificar a sua posição no mercado. São as marcas no início do seu ciclo de vida, que ainda não se conseguiram identificar, que têm maior necessidade de efectuar alterações radicais, de maneira a tentar criar notoriedade e melhorar o seu valor de marca (Goi e Goi, 2011).

Embora o *rebranding* evolutivo seja mais comum, o revolucionário é o mais estudado (Miller et al., 2013). Muzellec, Doogan e Lambkin apresentam em 2003 um estudo que diferencia a frequência de estratégias radicais de *rebranding* ocorrida por áreas de negócio:

1. Telecomunicações;
2. Finanças e Seguros;
3. Utilidades (Água, Electricidade);
4. Saúde e Farmacêutica;
5. Serviços Educacionais, Profissionais e Científicos;
6. Manufaturação;
7. Hotelaria e Restauração;
8. Artes, Entretenimento e Media;
9. Outros Serviços;
10. Objectos de Consumo;
11. *Retail*;
12. Transporte e Armazenamento.

2.3. Identidade visual e a sua importância

“Identidade visual é a representação visual e verbal de uma marca, ela suporta-a, expressa-a, comunica-a, resume-a e visualiza-a. É a forma de comunicação mais curta, rápida e ambígua existente. (...) A construção de notoriedade e reconhecimento é facilitada por uma identidade visual fácil de lembrar e imediatamente reconhecível.” (Biricik, 2006, p.89)

Se as marcas devem ser tão profundas como os seres humanos, então as identidades visuais devem promover, acompanhar e sumarizar a sua existência dinâmica (Gobé, 2002), por isso a criação ou evolução de uma identidade visual é considerado um processo complexo de design gráfico. Desenvolver uma identidade é um processo onde primeiro se deve analisar o seu propósito logístico (funções desempenhadas pela marca), o seu significado intencional e o seu significado acidental (associações à performance, ou significados abstractos, associações positivas ou negativas que podem estar fora do controlo da empresa) (Per Mollerup, 1999). Após esta análise deve-se ter também em consideração os requisitos inerentes a uma identidade visual:

1. Visibilidade: será visível o suficiente em vários tamanhos e perspectivas?
2. Aplicação: poderá ser utilizada em todas as aplicações pretendidas?
3. Competição: distinguir-se-á da sua concorrência?
4. Protecção Legal: poderá ser patenteada?
5. Simplicidade: será fácil de compreender?
6. Atenção: atrairá atenção capaz de gerar valor?
7. Decência: será considerada como respeitável?
8. Reprodução com coloração: irá utilizar cores minimalistas e simples ou o oposto?
9. Reprodução: conseguirá funcionar após ser transformada a preto e branco?
10. Veículos: funcionará quando aplicada em variados tipos de veículos, considerando o movimento, perspectivas e a sua visualização inversa quando em espelhos?
11. Poder de cativação: durante quantos segundos será capaz de cativar a atenção?
12. Descrição: descreve ou sugere correctamente a natureza e filosofia da marca ou produto?
13. Tom de voz: este será compatível com os objectivos da estratégia de marketing ou branding?
14. Tendência: estará adequada às tendências actuais?
15. Intemporalidade: terá potencial para se tornar uma identidade duradoura?
16. Excelência gráfica: será uma identidade de qualidade gráfica exemplar?
17. Consumismo: conseguirá influenciar as vendas?
18. *Trademark*: é necessário parecer uma identidade visual clássica (logótipo com símbolo e/ou *slogan*) para ser considerada como tal?
19. Media: precisará de animações para ser marcante em medias como a televisão, cinema ou internet?
20. Tridimensionalidade: deverá ser compatível em meios que utilizam tecnologias 3D?

21. Pronúncia: os seus componentes são fáceis de pronunciar em todos os mercados onde estará inserida?

22. Sons não-verbais: irá possuir músicas ou sons não-verbais associados à identidade?

23. Discrição: conseguirá ser discreta quando tal for necessário?

24. Apreciação: será emotiva e fácil de apreciar?

(Per Mollerup, 1999)

A identidade visual deve também ter inerente um impacto social, relevância cultural e deve criar conexão com os consumidores (Gobé, 2002). É também necessário ter em atenção que estes requisitos divergem de acordo com o elemento em questão, a seguinte análise demonstra as exigências exclusivas ao nome, logótipo e *slogan*.

2.3.1. Nome

O nome é a essência da marca e o impacto de um projecto de *renaming* nunca deve ser subestimado. Quando uma marca cria um novo nome de raiz, terá de ser desenvolvido um longo processo de *naming*. Este consiste na criação de listas de nomes (através de sessões de *brainstorming*, uso de agências, bases de dados e, ou, branding interno, entre outros métodos) que serão avaliados e excluídos até existir um número limitado de opções e eventualmente o novo nome preferencial para marca. No entanto, deverão ser realizados estudos paralelamente de forma a prever o impacto que este novo nome irá ter no *brand equity*, seja qual for o tipo de *renaming* utilizado, isto porque, até alterações com fundamento no nome antigo (como a transformação de Yves Saint Laurent em Saint Laurent) podem ter efeitos controversos, que nem sempre podem ser vantajosos (Carrer, 2012; Daly e Moloney, 2004; Kohli e LaBahn, 1995; Stuart e Muzellec, 2004).

Delano (1999, apud Boyett e Boyett, 2003) menciona que neste elemento a fonética é um factor de grande importância, e deve ser utilizada para associar o nome a conceitos positivos e evitar os negativos (por exemplo, não utilizar nomes acabados em “is” por ser algo associado a doenças). Um nome de uma marca, serviço ou produto deve conseguir satisfazer as seguintes necessidades:

- Capturar a essência, individualidade e espírito do produto;
- Despertar a atenção e inspirar a imaginação;
- Ser apropriado para a categoria de produtos em que se insere;
- Ser simples e fácil de pronunciar;
- Criar uma imagem visual e som a nível mental com a capacidade de entrar na memória de longa duração do consumidor;
- Transmitir uma mensagem apropriada;
- Ser capaz de tornar credíveis as promessas feitas pelo produto

(Delano, 1999, apud Boyett e Boyett, 2003; Kohli e LaBahn, 1995)

2.3.2. Logótipo e símbolos

“A maioria das organizações procuram um símbolo que inspire sentimentos de confiança, conforto e empatia. Elas gostam de jogar seguro, mas obviamente, querem ser distintas. Pretendem ser modernas, mas obviamente, querem ser intemporais. Tencionam serem fortes e memoráveis, mas obviamente, não querem ser ofensivas. Com este tipo de requisitos contraditórios é difícil produzir soluções efectivas.” (Olins, 1994, p.74)

O termo logótipo refere-se à forma como o nome de uma marca é representado graficamente, através de símbolos ou tipografias (Kotler e Keller, 2006).

Este elemento, em conjunto com o nome da marca, forma a base da identidade visual sendo o aspecto mais visível e julgado, possuindo a capacidade de criar ou fortalecer os valores da marca na mente dos consumidores. O logótipo tem também a capacidade de fortalecer a fidelidade e confiança atribuídas a uma marca, já que o seu impacto visual é imediato e a mensagem vinculada pela marca pode ser afectada ou beneficiada apenas pelas escolhas de design intrínsecas a este elemento. Um logótipo pode ser também considerado como “emocional”, se fizer parte da vida dos seus consumidores e for utilizado como um símbolo representante dos seus gostos e personalidade. Embora este elemento não defina por completo a imagem de uma marca, funciona como o seu representante e a sua importância nunca deve ser subestimada. O impacto visual, positivo ou negativo, nos consumidores, pode afectar a performance da empresa e a sua capacidade de atrair ou manter clientes (Birick, 2006; Gobé, 2002). Por exemplo num estudo realizado por Teresa Swartz, 2000, apud Birick, 2006), sobre reconhecimento de símbolos e associações a marcas, foi provado que diferentes logótipos em camisas idênticas obtêm diferentes reacções e interpretações por parte dos membros da amostra, demonstrando que o logótipo afecta a percepção do produto em si.

Dentro dos elementos do logótipo podem destacar-se a tipografia, o símbolo, os seus vários designs e outros elementos (datas, países, ou qualquer componente que seja associado à marca), mas principalmente as cores, já que estas são o primeiro aspecto a ser processado pelo cérebro e a eficácia do logótipo pode depender da escolha correcta de tons e misturas na sua coloração (Birick, 2006).

Considerando a importância do logótipo e os elementos que se destacam no seu desenvolvimento, é também importante que este tenha capacidade de protecção a nível legal, acessibilidade e eficácia mesmo quando exposto a várias culturas diferentes, diferenciação, compatibilidade com os restantes elementos da identidade, facilidade de aplicação em todos os meios necessários, reconhecimento a nível global, intemporalidade e capacidade de alta definição em todas as aplicações (Birick, 2006; Boyett e Boyett, 2003).

2.3.3. Slogan

O *slogan* é uma palavra, ou frase curta, de fácil memorização destinada a fins publicitários (Kotler e Keller, 2006).

O autor Timothy Foster (2001) defende que a criação de um *slogan* é mais complexa do que pode parecer, e que este deve englobar as seguintes características:

- Ser memorável e capaz de lembrar o nome da marca;
- Incluir informação útil;
- Diferenciar a marca;
- Reflectir a personalidade da marca;
- Ser estratégico, publicável e competitivo;
- Ser original, simples e credível;
- Não ser similar a slogans já utilizados por outras marcas;
- Não ser desinteressante, genérico, pretensioso ou atrair atenção negativa;
- Não ser complicado ou demasiado complexo.

2.4. Teorias relativas às fases do *rebranding*

2.4.1. *Rebranding Mix*

Muzellec, Doogan e Lambkin, em 2003, efectuaram um estudo que levou à criação da primeira classificação das várias fases do *rebranding* (figura 1), baseada em teorias sobre o desenvolvimento de marcas.



Figura 1 - *Rebranding Mix*, adaptado de Muzellec, et al., 2003

A primeira fase, o Reposicionamento refere-se à determinação da estratégia a formular e quais os atributos da marca a mudar ou manter. Contudo, esta fase é dinâmica e requer ajustes, subtis ou radicais, ao longo do tempo de forma a permitir que a empresa sobreviva num mercado competitivo (Muzellec, et al., 2003).

A segunda fase é o *Renaming*. O nome é o factor chave para definir uma marca, vários autores concordam que uma mudança de nome cria automaticamente um caso de *rebranding* revolucionário (Daly e Moloney, 2004; Muzellec e Lambkin, 2006). Considerando que grande parte do valor da marca depende do nome, o *renaming* pode ser uma estratégia arriscada caso leve à perda de notoriedade por parte dos clientes, mas pode também ajudar a criar uma marca mais forte e memorável (Keller, 1998; Muzellec, et al., 2003).

Daly e Moloney (2004) apresentam quatro tipos de mudanças comuns em *rebranding*: dual (união de nomes de marcas até uma delas ser removida), prefixo (criar uma nova marca mas manter uma alusão à antiga ou principal), substituição (substituir por completo o nome da marca) e fusão (misturar nomes de marcas de forma definitiva após fusão). Stuart e Muzellec (2004) também consideram o uso de abreviaturas ou siglas como *renaming*.

O *Redesign* é a terceira fase e engloba todas as alterações estéticas da imagem da marca, de onde se destacam o logótipo e o *slogan*. Outras alterações comuns são as cores corporativas, os tipos de letra utilizados na comunicação, personagens e outras características ou elementos associados à marca (Pimentel, 2007; Muzellec, et al., 2003). Embora estes elementos possam ser utilizados apenas como *rebranding* evolutivo este não deixa de ser um processo extremamente dispendioso, considerando que todos os materiais, uniformes, lojas e produtos, entre outros investimentos, têm de ser actualizados de acordo com as mudanças pretendidas (Stuart e Muzellec, 2004).

Por outro lado a fase de *Relaunch* está relacionada com a comunicação necessária para transmitir as mudanças pretendidas, tanto para o exterior como para o interior, já que todos os departamentos da empresa e todos *stakeholders* são fontes e transmissores importantes de informação (Muzellec, et al., 2003). Estes devem ser membros activos durante todo o processo de *rebranding* e podem ajudar a definir a nova identidade da marca, mas o essencial é que todos estes elementos estejam bem informados sobre as transformações efectuadas antes e após o seu lançamento (Daly e Moloney, 2004). A comunicação interna deve ser feita através de panfletos informativos, jornais, reuniões, *workshops* ou intranet, enquanto que o *Relaunch* pode ser transmitido através de conferências de imprensa ou pela internet, e/ou com variados tipos de campanhas publicitárias e *merchandising* (Muzellec, et al., 2003). Stuart e Muzellec (2004) afirmam que a importância dos funcionários não deve ser subestimada, já que estes funcionam como a cara e voz da empresa e muitas vezes podem manter-se fiéis à antiga identidade visual e filosofia da empresa.

2.4.2. Análise, Planeamento e Avaliação

Os autores Daly e Moloney (2004) apresentam um esquema de *rebranding* distinto (figura 2).



Figura 2 - Análise, Planeamento e Avaliação, adaptado de Daly e Moloney, 2004

Este estudo defende que a primeira etapa de um processo de *rebranding* deve passar sempre por uma extensa e detalhada análise da situação actual da empresa e do mercado onde se insere, com fundamento em estudos de mercado, fontes de dados e focado nos vários *stakeholders* (desde accionistas, investidores, funcionários e consumidores, entre outros) (Daly e Moloney, 2004).

A fase da análise engloba: a determinação dos problemas e das razões para modificar a marca, a identificação dos objectivos e das possíveis estratégias necessárias para os atingir, uma pesquisa sobre as opiniões, necessidades e desejos dos *stakeholders* internos e externos, e uma variada gama de estudos contínuos que suportem a estratégia pretendida (Daly e Moloney, 2004).

O planeamento consiste num período longo e exaustivo, abrangendo a definição e distribuição do orçamento para todo o processo, o desenvolvimento gráfico e operacional da nova identidade, a continuidade dos estudos e análise do mercado, de maneira a tentar diminuir as

probabilidades de insucesso, e a criação de alternativas caso os resultados comecem por ser negativos (Daly e Moloney, 2004).

Após o lançamento, na fase de avaliação, é necessário continuar a monitorizar os resultados e as reacções do mercado assim como dos vários *stakeholders* através de mais estudos, podendo existir a necessidade de aplicar estratégias adicionais de *rebranding* evolutivo. Os investimentos nesta fase podem não ser apenas para lançar a nova marca, mas também para eliminar a existência da antiga (Daly e Moloney, 2004; Muzellec e Lambkin, 2006).

2.4.3. Novos modelos

Em 2009, os autores Juntunen, Saraniemi e Jussila sugeriram um novo modelo, baseado nos estudos de Daly e Moloney (2004), Muzellec, Doogan e Lambkin (2003), mas mais detalhado a nível das várias etapas (figura 3).

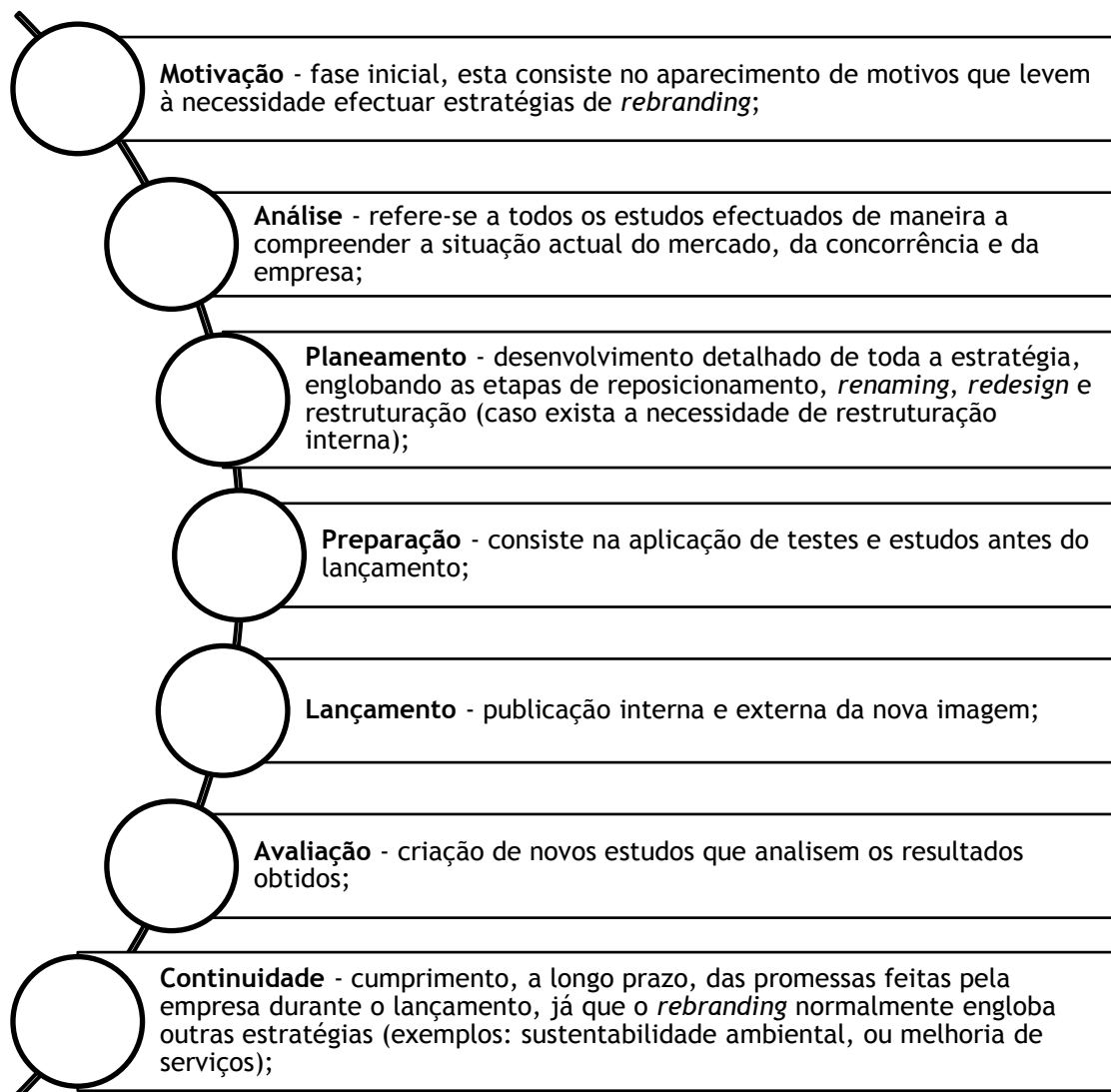


Figura 3 - Modelo de *rebranding*, adaptado de Juntunen et al., 2009

Miller et al., em 2013, apresentam no seu estudo um modelo distinto de todos os restantes (figura 4), já que o seu objectivo principal é indicar em quais fases se deve ter uma maior atenção aos principais factores benéficos ou obstáculos para a estratégia.

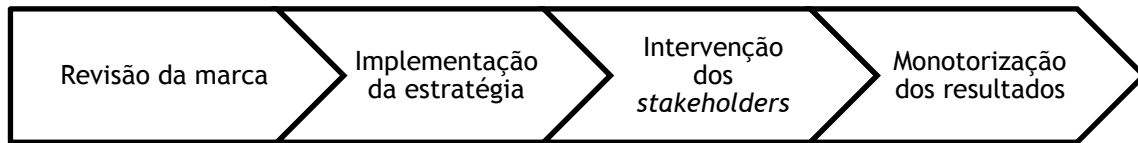


Figura 4 - Modelo de rebranding, adaptado de Miller et al., 2013

Anteriormente à fase de Revisão da marca deve ter-se em consideração não só os motivos, mas também todos os objectivos e contextos a considerar. Nesta etapa já se deve possuir um bom líder e a capacidade de antecipar potenciais barreiras. Durante a fase um, é essencial evitar-se uma visão limitada para a estratégia e certificar-se que são usados estudos adequados que permitam uma compreensão abrangente sobre a marca. Na segunda fase, implementação da estratégia, deve iniciar-se a aplicação do plano de marketing, mantendo coordenação entre todos os *stakeholders* relevantes a este processo. Na fase três, que consiste na influência que estes *stakeholders* vão ter para o *rebranding*, foca-se na importância de um bom branding interno, na participação activa de todos os membros da empresa e na confirmação de que existe uma continuidade com os antigos elementos da marca. Após estas fases deve-se finalizar o processo através da monotorização dos resultados obtidos (Miller et al., 2013).

2.5. Casos de *rebranding*

2.5.1. Coca-Cola

Em 1985 a marca Coca-Cola , após quase um século a dominar o mercado, decidiu efectuar uma estratégia radical com o objectivo de competir com a rival Pepsi, que estava a conseguir obter aproximadamente 600 milhões de dólares em vendas só em supermercados. Esta não só alterou o seu nome e identidade gráfica (figuras 5 e 6), mas também criou um novo produto - a New Coke, uma Coca-Cola com um aroma mais doce e suave (Stoner e Freeman, 1995; Winters, 1989, apud Keller, 1998).

Foram conduzidos testes a aproximadamente 200.000 consumidores para definir o sabor da bebida, nos quais 60% dos consumidores preferiram a New Coke em comparação à antiga e 52% consideraram-na melhor do que a Pepsi. As pesquisas simulavam que a New Coke seria um sucesso. A empresa fez um desmesurado investimento, não só em estudos, mas também na sua produção e em campanhas de lançamento do novo produto (Stoner e Freeman, 1995; Winters, 1989, apud Keller, 1998). Contudo, esta obteve apenas algum êxito nas primeiras semanas. Em pouco tempo a Coca-Cola começou a receber inúmeras queixas diárias, chegando a haver protestos organizados por grupos como os “Old Cola Drinkers”, como meio de exigir que o antigo produto voltasse ao mercado. Após apenas três meses, a empresa satisfez o pedido dos consumidores distribuindo novamente a antiga fórmula, mas com o nome Coca-Cola Classic. No entanto, a New Coke manteve a sua presença nos supermercados e continuou a ser a marca principal da empresa. No final do mesmo ano, o número de vendas do produto clássico duplicava os da nova bebida, em supermercados (Stoner e Freeman, 1995; Winters, 1989, apud Keller, 1998).

Em 1987, a marca clássica foi estrategicamente colocada de volta como marca principal, mantendo a New Coke como marca secundária, e a empresa conseguiu voltar a ser líder dentro da sua área de negócio. Dois anos depois, a marca clássica vendia mais do que a New Coke numa proporção de 10 para 1. Em 1990, a empresa tentou uma nova estratégia de *rebranding*, relançando o produto como Coke II e criando uma nova embalagem. No entanto, esta tentativa foi em vão e a marca foi eventualmente retirada do mercado (Stoner e Freeman, 1995; Winters, 1989, apud Keller, 1998).

Autores que participaram nesta estratégia afirmam que o design das novas embalagens era “um desenho político, criado por razões inadequadas e não as correctas.” (Gobé, 2002, p.7) O maior problema desta tentativa de *rebranding* foi também levar em demasiada consideração o impacto do sabor do produto e subestimar a importância da herança cultural da marca. Já que a resposta psicológica a uma marca consegue ser tão importante como a resposta fisiológica a um produto. A Coca-Cola era na altura, e continua a ser, um símbolo

americano, parte da vida de muitos consumidores e não apenas uma marca de refrigerantes (Stoner e Freeman, 1995; Winters, 1989, apud Keller, 1998).

2.5.2. Apple

Marc Gobé, um dos autores de renome sobre branding emocional, defende que a Apple obteve o seu sucesso, não a partir apenas dos seus produtos em si, mas, graças à força e valor da sua marca, desde o *rebranding* que efectuou em 1998, quando, sob a liderança de Steve Jobs, mudou de filosofia, trocou o seu logótipo “arco-íris” (figura 7) pela sua versão actual (figura 8) e recebeu o slogan “Think Different”. Antes desta transformação, a empresa esteve perto da falência, mas esta estratégia de *rebranding* fez uma extensão da nova imagem minimalista e futurista ao design e à interface dos produtos em si, tornando-os uma experiência que evoca os vários sentidos (Birick, 2006; Gobé, 2002).

Autores defendem que parte do domínio actual da marca deve-se à criação de experiências cognitivas em todos os seus elementos (produtos, comunicação, espaços de venda, entre outros), estes envolvem o consumidor de forma criativa (como, por exemplo, o uso de luzes e sons característicos) unindo-o aos restantes utilizadores, e explorando valores de comunidade, liberdade, revolução e transcendência (Birick, 2006; Gobé, 2002; Pimentel, 2007).

“Muitas pessoas na nossa indústria ainda não tiveram uma diversidade de experiências. Logo, não têm muitos pontos para ligar e acabam por ter soluções muito lineares, sem uma perspectiva ampla, para o problema. Quanto maior for a nossa compreensão da experiência humana, melhor será o nosso design.” (Steve Jobs; brainyquote.com)

A marca é actualmente um dos maiores casos de sucesso relativamente à envolvência emocional e fidelidade por parte dos seus consumidores (Gobé, 2002). Este é um caso de *rebranding* evolutivo que teve um enorme sucesso, isto porque, para além de um grande investimento bem planeado, foi aliado não só a alterações estéticas e operacionais nos produtos em si, mas também a uma mudança de filosofia por parte da marca (Birick, 2006).

Em 2007, a empresa mudou o seu nome de Apple Computers para apenas Apple Inc. como campanha para lançar novos produtos e representar a sua maturidade (cambiaresearch.com).

2.5.3. McDonalds

Em 2003, a marca McDonalds lançou a sua primeira campanha global, esta é reconhecida pelo *slogan* “I’m Lovin’ It”. A campanha teve como principais objectivos, não só a revitalização da marca através de uma nova direcção e atitude mais enérgica, moderna e saudável, mas também a globalização de uma imagem de marca mais homogénea e consistente. Embora esta fosse adequada às características de cada ambiente geográfico e cultural, através de campanhas locais (Akhmurzina et al., 2011).

Esta foi uma estratégia de *rebranding* evolutivo, já que a marca manteve o seu nome e fez apenas alterações no seu logótipo (figuras 9 e 10). Contudo, executou outras alterações drásticas na sua imagem: criou um novo *slogan*, alterou o design dos estabelecimentos e modificou as cores representativas da marca, passando a usar mais o verde e o castanho do que o vermelho, como meio de associação a um estilo de vida mais saudável e com preocupações ambientais (Akhmurzina et al., 2011). Foram executadas simultaneamente alterações a nível da gama de produtos, adicionando tabelas nutricionais e novos alimentos mais saudáveis aos menus. A McDonalds pretendeu com esta estratégia evolutiva começar a libertar-se da sua má reputação de alimentação “plástica” e prejudicial para a saúde. (Akhmurzina et al., 2011).

Contudo, o objectivo principal deste *rebranding* foi criar uma nova imagem moderna e aliciante, utilizando celebridades como Justin Timberlake (que possui uma musica com o titulo igual ao *slogan* da marca) e criando a nível local sub-campanhas com ênfase na ligação emocional com os segmentos mais jovens (por exemplo, em França utilizou a homossexualidade em adolescentes como chave para as suas campanhas televisivas) (Akhmurzina et al., 2011).

O importante a reter é que embora se possam criar campanhas de *rebranding* globais, estas podem ser auxiliadas por estratégias de branding nacionais, ou mesmo locais. Nunca subestimando a importância da cultura para os consumidores. (Akhmurzina et al., 2011).

2.5.4. Pepsi

A Pepsi, em 2008, tornou-se um caso de estudo pela sua tentativa de *rebranding*, mas caso este que derivou dos maus resultados obtidos por esta estratégia, tendo sido questionada tanto por consumidores, como por especialistas de design gráfico. A empresa investiu um milhão de dólares só na criação de parte do novo logótipo, sendo este um valor desmesurado considerando que abrange apenas a concepção gráfica do símbolo. Outros elementos foram também alterados, de maneira a criar uma imagem mais simples, futurista e minimalista como: o tipo de letra, as embalagens, o *slogan* (a nível nacional em vez de global), os tons

das cores representativas e as campanhas publicitárias (forbes.com). Neste caso de *rebranding* evolutivo a marca manteve apenas o seu nome (figuras 11 e 12).

Mas o que despertou a atenção negativa, foi a razão que levou a um preço tão elevado a nível gráfico. O Grupo Arnell, encarregado de desenvolver o novo símbolo, em vez de utilizar meios para compreender as necessidades da marca para esta se aproximar dos seus consumidores, criou o projecto “Breathtaking”. Este utilizou técnicas e justificações pseudocientíficas para produzir uma imagem baseada simultaneamente nas leis da astrofísica, da simetria da arte e evolução da natureza, que supostamente simula também as variadas expressões faciais humanas dependendo da sua perspectiva (Arnell Group, 2008).

Durante esta estratégia de *rebranding*, a Pepsi investiu também num projecto denominado “The Pepsi Refresh Project” que consistiu na criação de uma rede social associada à marca, onde qualquer habitante dos Estados Unidos poderia sugerir projectos de caridade, ou reestruturação urbana, para “refrescar a sua comunidade”. Os projectos com mais votos foram tornados realidade pela marca, e a Pepsi investiu mais de 21 milhões apenas neste projecto. Mas embora existam estudos que comprovem que a marca ganhou uma melhor reputação e imagem com esta estratégia (apenas nos Estados Unidos), a Pepsi falhou em obter retorno financeiro a este massivo investimento em *rebranding*, tendo mesmo sofrido uma redução em vendas (Kamischke, 2011).



Figura 5 - Logótipo Coca-Cola
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/ce/Coca-Cola_logo.svg/800px-Coca-Cola_logo.svg.png



Figura 6 - Lata New Coke
http://www.virginmedia.com/images/new_coke_2.jpg



Figura 7 - Logótipo Apple 1
http://1.bp.blogspot.com/_LgF7ePXTRIA/TTXdqhZLHcl/AAAAAAAEg/M2ya6KBz61E/s200/apple_logo_rainbow.gif



Figura 8 - Logótipo Apple 2
<http://smartercharger.com/wp-content/uploads/2013/06/silver-apple-logo-apple-picture.jpg>



Figura 9 - Logótipo Macdonalds 1
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/a/a9/Mcdonalds-90s-logo.svg/220px-Mcdonalds-90s-logo.svg.png>



Figura 10 - Logótipo McDonalds 2
<http://decanter.media.ipcdigital.co.uk/11150/000001007/6cae/mcdonalds-logo.JPG>



Figura 11 - Logótipo Pepsi 1
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/9/9d/Pepsilogo.png>



Figura 12 - Logótipo Pepsi 2
http://4.bp.blogspot.com/-ScGT7fLi_Mw/TZY15Jxz9sl/AAAAAAABbk/CT7t7d2UsM4/s320/pepsi.jpg

2.5.5. Observações sobre a análise

Após este estudo é possível verificar certos aspectos que podem ser cruciais para este tipo de estratégias:

- Não ignorar a importância que a herança da marca tem na relação com os seus consumidores;
- A criação de estudos é essencial, mas estes devem analisar todas as potenciais barreiras à sua implementação pois estudos incompletos ou incorrectos vão afectar as probabilidades de sucesso;
- As marcas podem utilizar *rebranding* como um meio de eliminar notoriedade negativa, mas este só terá sucesso se a sua performance provar estas mudanças;
- Para existir ligação a nível cultural podem considerar-se estratégias de localização, mas mantendo uma identidade coesa a nível global;
- A exploração multissensorial pode ter um impacto significativo na implementação desta estratégia;
- Nos casos de insucesso, o mau planeamento, a arrogância e miopia competitiva, demonstram de facto serem aspectos que podem afectar até as maiores marcas no mercado;
- O *rebranding* demonstra ser melhor aceite quando aparenta ser lógico e relevante para a evolução de uma marca, para tal, deve acompanhar outras estratégias evolutivas.

Capítulo 3. Branding e *rebranding*, associados ao design de moda

“De facto, dizem os estudos, que qualquer coisa que nos afecte ao nível emocional, como a incerteza económica, importa a quem vende. Os consumidores querem sentir-se bem com o que compram. Alguns vendedores acreditam que, em alturas difíceis, os seus clientes são mais atraídos por estéticas de contenção e conforto, os instintos básicos do ser humano. E as marcas seguem as tendências (Domingues, 2013, p. 51).”

A moda é uma das mais importantes forças económicas já que tem o poder de moldar corpos e percepções. Esta é uma forma vibrante de cultura visual e material, ligada às belas artes e à cultura popular, que consegue simultaneamente permitir a liberdade de expressão e ditar o que é belo através de tendências (Arnold, 2009).

Na área do design de moda, a ligação emocional e o valor da marca desempenham um papel central nas escolhas dos consumidores, já que vestuário, identidade e estilo de vida são conceitos intrinsecamente interligados (Rech e Farias, 2009). Embora actualmente grande parte dos objectos de consumo, ou práticas sociais, sejam utilizados principalmente pelo seu simbolismo, a moda é sem dúvida uma das áreas que menos vende produtos pelas suas características básicas e funcionais. Isto é visível desde as primeiras civilizações humanas. Estas demonstram que vestuário e acessórios sempre foram símbolos de estatuto, distinção, reconhecimento e admiração (Arnold, 2009; Rech e Farias, 2009).

As percepções em moda fundamentam-se no uso, intencional ou instintivo, de estereótipos. Estes permitem categorizar os grupos sociais e ajudar a definir a identidade de cada indivíduo, principalmente através da sua idade, imagem corporal, personalidade e situação económica, profissional ou social (Banister e Hogg, 2007). Apesar de estes quatro factores levarem a escolhas de compra em parte conscientes e planeadas, Mark Tungate (2008) menciona que existem inúmeros impulsos, motivadores de compra, com origem inconsciente e emotiva. Para este autor, o consumismo em moda, depende de sentimentos de insegurança, necessidade de aceitação social, inveja e desejo, que quando em conjunto com o prazer recebido, através do acto de compra, permitem comportamentos impulsivos ou de vício, possibilitando assim a constante existência de macrotendências e a rápida evolução da moda. Contudo, para Lipovetsky (1991, apud Rech e Farias, 2009), a compra e o uso da moda deriva dos níveis de alta auto-estima e do amor-próprio, já que estes potencializam a aproximação da identidade actual com a identidade ideal.

Um aspecto importante sobre os consumidores de moda, principalmente do sexo feminino, é o facto de estarem bem informados sobre o tema e quererem muitas vezes ser os seus próprios estilistas, utilizando várias peças, de várias marcas distintas, para estabelecer a sua identidade. Algo que provém da necessidade dos sentimentos de controlo e criatividade. A crescente preferência por espaços que vendem várias marcas, como grandes centros comerciais ou compras *online*, ao invés de lojas monomarca, são sinais desta mentalidade. Existe também o desejo de participação no processo criativo, sendo este muitas vezes expressado na customização de peças ou pela sua personalização, antes ou após a sua compra (Okonkwo, 2007; Tungate, 2008).

O sexo masculino, em geral, investe menos em vestuário e se preocupa-se menos com conceitos de moda do que o feminino, no entanto, isso não significa que este não forme parte da sua identidade através dela. Isto deve-se ao conceito psicológico de masculinidade ser mais complexo, menos flexível e mais complicado de transmitir do que feminidade, o que leva a uma evolução mais lenta e minimalista na moda masculina. Contudo, cada vez mais os consumidores, de ambos os sexos, preferem peças com designs inovadores, mas fáceis de usar, lavar e passar a ferro, que tenham múltiplos usos, para múltiplas ocasiões (Lopes et al., 2011; Tungate, 2008).

O autor Patrick Jordan (2002) releva que os factores cognitivos e corporais humanos devem ser considerados na concepção do design, já que o contacto físico com produtos pode criar vários tipos de ligações com os consumidores. Estas podem derivar do prazer físico (relacionado com o conforto), do sentimento de pertença a um grupo social, das vantagens pelo uso do objecto, ou, pelo desenvolvimento dos valores morais da pessoa (por exemplo, não utilizar materiais de origem animal).

Para tal, a criação de um produto em moda deve começar por uma análise das tendências e pela concepção de um tema. Estes devem ser seguidos pela escolha das características do tipo de fabrico e materiais, pela eleição dos estilos e silhuetas que se pretende seguir, tal como, o desenvolvimento da apresentação de toda a linha, e tudo sem esquecer a consideração por factores intervenientes ou externos à marca. Este processo de criação deve sempre ter atenção o consumidor alvo, e para tal, deve-se conhecer a sua cultura, as suas necessidades funcionais, expressivas e estéticas (Jordan, 2002; Pechoux, et al., 2007) A inspiração para os temas das colecções podem provir de várias fontes: investigação de tendências (micro e macrotendências; análise de vendas passadas; concorrência; estudos de mercado; influência da cultura social; outras indústrias ou opiniões pessoais), elementos de design específicos (silhuetas; designs; técnicas de fabrico; padrões ou texturas; paletas de cores; pormenores ou acabamentos) ou do *mix* da comunicação de moda (publicidade; marketing directo; relações públicas; eventos especiais; desfiles; *visual merchandising*) (Pechoux, et al., 2007; Swanson e Everett, 2001).

3.1. Mix da comunicação em moda

3.1.1. *Visual merchandising*

Para as estratégias de branding, e para o marketing experiencial, as lojas são o meio que mais potencializa experiências emocionais, pois todos os elementos que as compõem têm a capacidade de despertar sentimentos e influenciar a percepção da marca quando bem planejados (Gobé, 2001; Okonkwo, 2007).

A venda em estabelecimentos é o meio mais clássico de comércio na indústria da moda e está muito dependente da capacidade das marcas de abrir lojas em locais estratégicos e da criação de montras interessantes, com cores cativantes, e elementos adequados à sua identidade. Tal como, da formação adequada da força de vendas, ou outros funcionários, e do desenvolvimento de uma atmosfera através da arquitectura, design e entretenimento do espaço (Okonkwo, 2007; Swanson e Everett, 2000).

Caso a marca esteja inserida em lojas multimarca, o seu branding dependerá principalmente do seu valor, das características dos seus produtos e das suas embalagens. Já que nem sempre é possível controlar a sua organização, ou apresentação, dentro destes meios. Em casos de *outlet* ou *franchising*, esta deve também tentar ser o mais consistente possível, de maneira a evitar percepções erradas na identidade pretendida (Arriaga, 2005; Okonkwo, 2007).

A Zara é um bom exemplo de uma marca moderna e inovadora dentro deste tema. Esta marca, *fast fashion*, altera constantemente as suas colecções tendo criado um departamento de coordenação só para determinar a posição das peças em todas as suas lojas a nível global. Isto é possível através do uso de uma loja protótipo, decorada com as novas adições e alterações que são depois enviadas por imagem aos encarregados das inúmeras lojas que a marca possui, instruindo-os assim em como devem organizar o espaço. A música, os aromas, a luz e a temperatura são também aspectos pré-definidos na loja protótipo por especialistas em branding. As suas vitrinas são consideradas os “anúncios” da Zara e são tão importantes para a marca que existe uma equipa específica, diferente daquela encarregada do resto do design e decoração do interior, que cria o design de todas as lojas em todos os países (Soloaga e Monjo, 2010).

3.1.2. Comércio *online*

Os consumidores que investem em comércio *online* são cada vez mais importantes para as empresas e o lucro que estas obtêm provém em grande parte destas vendas (Okonkwo, 2007). No entanto, existe a preocupação de perder a ligação entre as marcas e os consumidores, algo que pode ser evitado quando se compreende o potencial do branding na interacção *online* como:

- Uma boa interacção no *website* compensa a falta da presença humana;
- Um rápido e eficaz serviço evita desperdícios de tempo;
- A personalização incentiva os consumidores a serem colaboradores da marca;
- A customização fornece o sentimento de reconhecimento individual;
- A privacidade associa a marca com boa ética;
- Respostas rápidas ou em tempo real desenvolvem uma excelente relação entre a empresa e o consumidor;
- A segurança na compra cria confiança e fidelidade com o *website* e a marca;
- A facilidade de transição, com poucos custos, evita stress e facilita os consumidores;
- A criação de extras e informações no website cria uma experiência educadora e social;
- Um *website* de sucesso deve criar os seguintes efeitos: cativar a atenção; criar interesse; despertar desejos; levar à acção (compra);
- A criação de comunidades interliga os consumidores à marca e divulga-a;
- Os vários elementos dos *websites* (design, formato, interactividade, música, vídeos, imagens) podem criar atmosferas digitais envolventes. O uso de aromas poderá ser uma opção no futuro;
- Marcas que se recusam a vender *online* por escolha própria (fornecendo informações mas pretendendo com isso levar os consumidores às suas lojas) vão apenas criar sentimentos de frustração;
- O facto de os consumidores não poderem tocar nos tecidos, nem experimentar as peças, pode ser compensado com a possibilidade de fácil devolução, isto possibilita um sentimento de poder e reduz o medo de compra.
- As embalagens dos produtos podem também fornecer experiências sensoriais interessantes.

(Okonkwo, 2007; Tungate, 2008)

3.1.3. Comunicação mediática

Na indústria da moda a divulgação da marca é regularmente feita através de revistas de moda e editoriais, anúncios publicitários em variados meios, catálogos de moda, *showrooms* e desfiles, feiras, *fashion weeks* e outros eventos (Arriaga, 2005). Este tipo de comunicação está muito interligada com a arte fotográfica ou ilustração. Nesta os fotógrafos, ou artistas, são uma parte essencial do processo de branding já que combinam arte, com moda e marketing (Tungate, 2008).

A fotografia é também muitas vezes o meio utilizado para criar grande parte da identidade da marca de moda, já que esta permite explorar artisticamente o conceito de ego ou alter-ego, ou seja, criar “personagens” ficcionais, que muitas vezes podem ser irrealistas, mas que têm o potencial de desenvolver empatia e desejo com os segmentos pretendidos. E embora esta estratégia possa ser utilizada por qualquer tipo de marca, são as de alta-costura as mais famosas por explorar níveis de fantasia, já que a sua longa herança cultural facilita a obtenção de resultados positivos (Rhodes e Zuloago, 2003).

Os modelos fotográficos seleccionados são também um elemento chave para definir a identidade de uma marca, pois estes são personagens que a representam e tanto podem ser modelos desconhecidos como celebridades. No caso do uso de figuras de renome o elo emocional é mais forte quando a celebridade faz parte do processo criativo da colecção, em vez de apenas ser vista a usá-la ou participar em campanhas (Rhodes e Zuloago, 2003; Tungate, 2008).

Contudo, embora a comunicação em moda seja muitas vezes reconhecida como artística, nem sempre existe verdadeira originalidade nas suas campanhas. Estas são conhecidas por, em geral, serem lineares, pouco aventureiras e pouco diferenciadas entre marcas, seguindo sempre a receita de “pessoas jovens e sexuais com um status elevado” (Rhodes e Zuloago, 2003, p.1), ou, pelo completo oposto, por pretender despertar atenção através de temas chocantes ou revoltantes. A provocação sexual, a exploração do proibido e tabus foram tópicos que muitas marcas como a Calvin Klein utilizaram para marcar a sua posição no mercado (Rhodes e Zuloago, 2003; Veríssimo, 2008).

“Neste sentido, o anunciante Calvin Klein pretendeu incutir na mente da mulher/consumidora a noção de que a utilização dos produtos promovidos podem contribuir para se apropriar do próprio corpo, condição que lhe permitirá seduzir o homem. A novidade aqui encontrada advém de uma leitura que coloca o corpo e a própria mulher numa posição de domínio que, face aos instintos sexuais masculinos de nível primário, deixa os homens numa posição de fragilidade.” (Veríssimo, 2008, p.116)

A fisionomia e as representações de cada género são elementos essenciais à publicidade e existem factores que os tornam mais perceptíveis, tais como, o seu enquadramento nos constituintes persuasivos do discurso publicitário e a compreensão do contexto da sua imagem como factor comunicativo e relevante. Quanto ao anúncio ou editorial, no seu todo, as marcas e os seus produtos, os personagens, o tipo de discurso, os espaços ou cenários e as cores são os principais elementos de persuasão na comunicação publicitária, sendo estes os componentes que devem ser postos em análise durante o estudo de campanhas. (Veríssimo, 2008).

Em muitas marcas desta área o “departamento de marketing” e o “departamento criativo” são os próprios designers, já que isto permite uma maior coesão entre os produtos, a comunicação e a criação de uma imagem consistente. No geral, estas marcas, principalmente as de luxo, controlam todo o espírito criativo e emocional que pretendem transmitir e as suas campanhas são raramente produzidas por agências publicitárias. Contudo, o facto de não recorrerem a ajuda externa também as afasta de especialistas que compreendem a evolução, em geral, do marketing, do branding e da comunicação mediática, algo que poderia ajudar a progredir e diferenciar esta área de negócio (Tungate, 2008).

Quanto aos desfiles de moda, estes estão a perder a sua vertente privada e comercial para se tornarem espectáculos artísticos memoráveis. Isto deve-se à facilidade de acesso através da internet e dos vários media. Muitas marcas preferem actualmente investir em desfiles marcantes do que em publicidade, já que estes são meios de comunicação eficazes e menos dispendiosos (Tungate, 2008).

Para novos designers ou marcas que não conseguem entrar nas *fashions weeks* internacionais, ou mesmo ter fundos para desenvolver desfiles privados, existe também a possibilidade de alugar ou participar em *showrooms*, exposições ou outros eventos especiais (aberturas de lojas, galas, festivais, feiras, concursos, entre outros) como método de tentar criar ligações com investidores, consumidores e os media. Existindo também outras vantagens como a melhoria da imagem da marca para o público em geral, a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento económico das comunidades ou a promoção de causas de caridade, preocupação social ou ambientais (Arriaga, 2005; Tungate, 2008; Swanson e Everett, 2000).

3.2. Análise de marcas de moda

Para compreender realmente a influência do branding na moda é necessário compreender as características e estratégias das marcas de maior sucesso. As seguintes tabelas apresentam os resultados relativos a marcas que conseguiram uma impressionante performance, nas suas respectivas categorias, ao longo de vários anos.

Os dados utilizados, proveniente dos relatórios anuais das empresas Brandz e Interbrand (entre 2008 e 2012), foram comparados para possibilitar uma visão mais abrangente sobre o tema, já que ambas as empresas utilizam inúmeros critérios distintos para seleccionar marcas.

A empresa Interbrand considera os lucros obtidos mais os factores relativos à força da marca, como: posição no mercado, liderança, tendências, diversificação, apoios, estabilidade e protecção. Enquanto a empresa Brandz analisa a ligação entre lucros intangíveis, contribuição da marca para o sucesso da empresa e o seu potencial de crescimento (Brandz, 2012; Interbrand, 2012).

O objectivo desta análise foi perceber quais as estratégias que alicerçam o êxito da evolução destas marcas e distingui-las em termos de categorias. Esta análise também é complementada com a opinião de diversos autores sobre os mesmos temas.

De acordo com os resultados da Interbrand (tabela 2) é possível concluir que Louis Vuitton é sem dúvida a marca de moda de maior sucesso, desde 2008, seguida pela H&M, Nike, Zara e Gucci.

A empresa Brandz qualificou muito menos marcas de moda no seu *top 100* (tabela 3). No entanto, o seu *top 5* apresenta resultados similares, há excepção da marca Hermés, que apresenta uma melhor performance que a marca Gucci e Adidas. Para uma melhor análise, esta empresa, fornece uma análise mais profunda nas categorias de Vestuário e Luxo (tabelas 4 e 5).

Tabela 2 - Resultados Interbrand - Marcas de moda entre as top 100 mundiais e o seu ranking entre 2008 e 2012, adaptado de Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; interbrand.com

Resultados Interbrand - Marcas de moda entre as top 100 mundiais e o seu ranking									
2012	Nº	2011	Nº	2010	Nº	2009	Nº	2008	Nº
Louis Vuitton	17	Louis Vuitton	18	Louis Vuitton	16	Louis Vuitton	16	Louis Vuitton	16
H&M	23	H&M	21	H&M	21	H&M	21	H&M	22
Nike	26	Nike	25	Nike	25	Nike	26	Nike	29
Zara	37	Gucci	39	Gucci	44	Gucci	41	Gucci	45
Gucci	38	Zara	44	Zara	48	Zara	50	Chanel	60
Adidas	60	Adidas	60	Adidas	62	Chanel	59	Zara	62
Hermés	63	Hermés	66	Hermés	69	Adidas	62	Adidas	70
Cartier*	68	Cartier*	70	Tiffany & Co.*	76	Rolex*	68	Rolex*	71
Tiffany & Co.*	70	Tiffany & Co.*	73	Cartier*	77	Hermés	70	Hermés	76
Burberry	82	Gap	84	Gap	84	Tiffany & Co.*	76	Gap	77
Prada	84	Armani	93	Armani	95	Cartier*	77	Cartier*	79
Ralph Lauren	91	Burberry	95	Burberry	100	Gap	78	Tiffany & Co.*	80
Gap	100					Prada	87	Prada	91
						Armani	89	Armani	94
						Puma	97		
						Burberry	98		
						Ralph Lauren	99		
*Apenas acessórios de moda									

Tabela 3 - Resultados Brandz - Marcas de moda entre as top 100 mundiais e o seu ranking entre 2008 e 2012, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008

Resultados Brandz - Marcas de moda entre as top 100 mundiais e o seu ranking									
2012	Nº	2011	Nº	2010	Nº	2009	Nº	2008	Nº
Louis Vuitton	21	Louis Vuitton	26	Louis Vuitton	29	Louis Vuitton	29	Louis Vuitton	19
Hermés	32	Nike	57	Nike	59	H&M	58	Nike	53
Nike	44	H&M	62	H&M	63	Nike	59	H&M	66
H&M	58	Hermés	71	Zara	80	Zara	76	Hermés	76
Zara	66	Zara	86	Hermés	86	Hermés	82	Gucci	79
				Gucci	97	Gucci	86	Cartier*	80
						Esprit	97	Zara	84
								Chanel	85
								Esprit	90
*Apenas acessórios de moda									

Tabela 4 - Resultados Brandz - Categoria: Vestuário entre 2008 e 2012, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008

Resultados Brandz - Categoria: Vestuário					
Nº	2012	2011	2010	2009	2008
1	Nike	Nike	Nike	H&M	Nike
2	H&M	H&M	H&M	Nike	H&M
3	Zara	Zara	Zara	Zara	Zara
4	Ralph Lauren	Ralph Lauren	Esprit	Esprit	Esprit
5	Adidas	Esprit	Adidas	Adidas	Adidas
6	Uniqlo	Adidas	Ralph Lauren	Ralph Lauren	Ralph Lauren
7	Hugo Boss	Uniqlo	Next	Puma	Next
8	Next	Next	Puma	Next	Puma
9	Meters/bonwe	Hugo Boss	Gap	Gap	Abercrombie & Fitch
10	Calvin Klein	Meters/bonwe	Levi's	Old Navy	Levi's

Tabela 5 - Resultados Brandz - Categoria: Luxo entre 2008 e 2012, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008

Resultados Brandz - Categoria: Luxo					
Nº	2012	2011	2010	2009	2008
1	Louis Vuitton	Louis Vuitton	Louis Vuitton	Louis Vuitton	Louis Vuitton
2	Hermés	Hermés	Hermés	Hermés	Hermés
3	Rolex*	Gucci	Gucci	Gucci	Gucci
4	Chanel	Chanel	Chanel	Chanel	Cartier*
5	Gucci	Cartier*	Hennessy**	Rolex*	Chanel
6	Prada	Rolex*	Rolex*	Hennessy**	Rolex*
7	Cartier*	Hennessy**	Moët & Chandon**	Cartier*	Hennessy**
8	Hennessy**	Moët & Chandon**	Cartier*	Moët & Chandon**	Armani
9	Moët & Chandon**	Fendi	Fendi	Fendi	Moët & Chandon**
10	Burberry	Burberry	Tiffany & Co.*	Prada	Fendi
* Apenas acessórios de moda					
** Não é uma marca de moda					

Após esta análise (da tabela 4), é visível, que as grandes marcas de desporto (Nike, Adidas e Puma) e *fast fashion* (H&M, Zara, Uniqlo e Next) dominam o mercado do vestuário. Estas são seguidas por grandes *retailers* (como a Esprit, Gap, Levi's, Abercrombie & Fitch, Old Navy e Meters/bonwe) e por algumas marcas de renome pelo seu posicionamento similar ao luxo (Hugo Boss, Calvin Klein e Ralph Lauren).

Nos resultados relativos à categoria de luxo (tabela 5) encontram-se duas marcas de bebidas alcoólicas (Hennessy e Moët & Chandon), logo estas não são analisadas nesta análise. Quanto às restantes é visível que a Chanel é a única *fashion house* de alta-costura presente, as restantes, são marcas *prêt-à-porter*. Verifica-se também uma forte presença de marcas exclusivamente de relógios e joalharia, nomeadamente a Cartier, Rolex e Tiffany & Co.

As marcas, nesta indústria, são geralmente categorizadas pelo seu nível de preço e exclusividade, existindo duas grandes classes que abrangem várias subcategorias: luxo e *mass market* (Easy, 2009).

Após a análise destes resultados é possível distribuir o total destas marcas por diversas categorias como apresentado na tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição das melhores marcas entre 2008 e 2012 por categoria, adaptado de Brandz, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009

Distribuição das melhores marcas entre 2008 e 2012 por categoria				
Marcas de luxo		Marcas <i>mass market</i>		
Geral	Acessórios	<i>Fast Fashion</i>	Geral	Desporto
Louis Vuitton	Rolex	H&M	Ralph Lauren	Nike
Hermés	Cartier	Zara	Calvin Klein	Adidas
Chanel	Tiffany & Co.	Uniqlo	Hugo Boss	Puma
Gucci		Next	Levi's	
Prada			Abercrombie & Fitch	
Burberry			Esprit	
Armani			Gap	
Fendi			Meters/bowne	
			Old Navy	

Estas também podem ser categorizadas de acordo com as estratégias de venda, tipo de hierarquização e comercialização (tabela 7). Desta forma temos marcas únicas, múltiplas, fortes, secundárias, novas ou extensão da marca e alianças de marcas (Arriaga, 2005).

Tabela 7 - Tipos de marcas , adaptado de Arriaga, 2005, p. 285-288

Tipo de marca	Características	Exemplos
Marcas únicas	Esta estratégia consiste em comercializar através de uma ou várias linhas (podem ser para segmentos diferentes, como adultos ou crianças), produtos similares dentro de apenas uma marca. Ela facilita a introdução de novos produtos, reduz custos de distribuição e consegue uma imagem corporativa compacta.	United Colors of Benetton
Marcas múltiplas	Baseiam-se na aquisição de várias marcas distintas de empresas independentes por fusão, organizando assim a comercialização de todas as marcas. Estas estratégias requerem maiores investimentos, mas permitem uma maior aproximação aos consumidores por abranger distintos segmentos de mercado.	Grupo Inditex (aquisição da Massimo Dutti e Stradivarius)
Marca forte	Consiste em manter apenas uma identidade de marca, mesmo que existam várias submarcas para variados segmentos com lojas ou distribuição distinta. Uma empresa pode possuir vários tipos de marcas simultaneamente.	Giorgio Armani e Emporio Armani
Marcas secundárias	É um método de distribuição similar ao das marcas fortes. Contudo, distinguem-se pelas marcas secundárias não utilizarem nomes tão representativos da marca mãe como no caso anterior. O objectivo desta estratégia é poder abranger um público mais amplo.	Prada e MiuMiu
Marcas novas ou extensão de marca	Ambos os termos estão relacionados com a adição de novas categorias de produtos, onde existem duas possibilidades (fora estratégias de Marca Forte), ou seja, uma empresa pode criar uma marca completamente nova e distinta ou aumentar o <i>portfólio</i> das suas marcas existentes.	Zara e Zara Kids
Alianças estratégicas de marcas	As alianças estratégicas existem com o objectivo de dominar os mercados nacionais ou internacionais. Actualmente existem duas grandes alianças: A LVMH Moët Hennessy • Louis Vuitton S.A. ou simplesmente LVMH, uma <i>holding</i> francesa com várias marcas especializada em artigos de luxo, perfumes, acessórios, entre outras. E a PPR, outra <i>holding</i> francesa com sede em Paris, especializado em artigos de luxo.	Louis Vuitton e Christian Dior (LVMH); Gucci, Yves Saint Laurent e Alexander McQueen (PPR)

3.2.1. Análise de marcas de luxo

“É possível perguntar: quem permitiu aos designers de marcas de luxo tanto poder? Como somos nós capazes de confiar na sua opinião sem nos questionarmos e como podem os habitantes da moda tornarem-se em robots entusiasmados debaixo do seu controlo? A resposta é simples: as marcas de luxo têm o poder do branding!” (Okonkwo, 2007, p.10)

A moda de luxo, não existiria sem branding, já que é este alimenta o desejo por estes produtos e justifica os seus preços. Este tipo de marcas dividem-se em alta-costura e *ready-to-wear* de maneira a abranger um maior público sem afectar a sua imagem e manter a sua exclusividade. Estas marcas estão gradualmente a tornarem-se de fácil venda (vestuário mais simples e prático) mas tentando simultaneamente manter o seu lado original e artístico. Isto porque moda depende cada vez mais do equilíbrio entre negócio e criatividade (Easy, 2009; Okonkwo, 2007).

Os autores Mark DeFanti et al. (2013), afirmam que o luxo em moda fundamenta-se pela consistência em relação à herança da marca, país de origem, confecção de excelência, carismático fundador, associações a celebridades e a sua história. No entanto, Rohit Arora (2010), aprofunda o tema, defendendo que este tipo de negócio depende também da sua exclusividade e preço, do seu posicionamento em locais estratégicos e do controlo da opinião pública, onde as relações públicas são essenciais para este objectivo.

Outro aspecto importante na moda de luxo são as imitações que constituem um grave problema para o branding, não só pelas razões óbvias (consumidores comprarem peças falsas em vez das verdadeiras), mas, porque as peças que são copiadas são as que possuem logótipos ou símbolos em evidência. Isto pode levar a que os verdadeiros consumidores evitem peças com estas características, já que não querem que as suas peças sejam confundidas com imitações baratas. A não aplicação de partes da identidade visual em destaque nas peças dificulta a visibilidade da marca, o que leva muitas marcas a utilizar meios criativos para aplicar os seus elementos patenteados. Este tópico de debate também é relevante para algumas marcas *mass market*, principalmente de desporto (Tungate, 2008).

Louis Vuitton:

Esta é a marca mais influente dentro do mercado da moda, sendo uma das poucas que durante a época de recessão, não só aumentou as suas vendas, mas também os seus preços, a qualidade dos seus produtos e o nível de exclusividade do segmento pretendido. O seu sucesso deve-se a variados factores, embora, o principal seja a sua expansão para novos mercados emergentes, com destaque nos países asiáticos. Esta expansão foi feita através de *retail* directo e as suas lojas tiveram um grande investimento em termos de *visual merchandising*. A marca foca-se na sua herança ao longo de todas colecções, sendo esta baseada no conceito de descoberta através de viagens e turismo. Nos últimos anos verificou-se um investimento em

novos produtos como fragrâncias, relógios e colecções para homem. Em termos de comunicação o factor mais relevante foi o constante uso de celebridades de renome, tal como o uso de variados patrocínios e uma presença forte em redes sociais como Facebook e Twitter. A Louis Vuitton é também reconhecida pelas suas precauções contra o tráfico de peças falsificadas, através do aumento da sua qualidade e uso criativo dos seus elementos como padrões (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; louisvuitton.com;).

Hermés:

Esta marca de luxo foca-se na sua herança e antigas colecções como principal meio de inspiração, esta é baseada na cultura relativa ao desporto equestre. A Hermés demonstra uma preferência em investimentos de expansão através de *retail* directo, verificando-se uma expansão para novos mercados emergentes, em destaque a Ásia e a Índia. Durante este período a marca obteve um maior sucesso em produtos manufacturados do que fragrâncias, relógios, entre outros, devido ao seu reconhecimento como a "artesã contemporânea". O seu método de comunicação preferencial é a criação de variados eventos relativos à sua herança, com destaque no investimento em exposições (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; hermes.com).

Chanel:

A Chanel é uma marca de alta-costura e *ready-to-wear* notória pelo vínculo à sua criadora Coco Chanel. Esta ligação é visível na criação de um filme de cinema (*Coco avant Chanel*) sobre a marca e a sua origem. Durante este período existiu uma expansão para novos mercados emergentes (em destaque a Ásia), mas pouca aposta, intencional, em comércio *online*. Houve também uma aposta na criação de variados eventos relativos à marca, com destaque no investimento em exposições, assim como de precauções contra o tráfico de cópias ilegais (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2009; chanel.com).

Gucci:

A imagem desta marca é baseada na moda artesã italiana e no seu fundador Guccio Gucci. Tal como várias marcas de luxo, durante este período aumentou a sua exclusividade e a sua expansão em *retail* directo para novos mercados emergentes (em destaque a Ásia). A Gucci possui um extenso *portfólio* de produtos e recentemente obteve sucesso com a criação de novas linhas como a Gucci Kids. Como comunicação investiu na criação de variados eventos relativos à marca, com destaque na abertura de um museu sobre a sua herança. A marca mantém uma presença forte em redes sociais como Facebook, Twitter e investiu na criação de aplicações para *smartphones*. Esta também tem demonstrado preocupações sociais através de projectos de caridade (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; gucci.com).

Prada:

A Prada é uma marca de luxo reconhecida por criar tendências em vez de segui-las. Ela demonstrou uma grande aposta a nível de *retail* directo e criação de novas lojas, evitando o *franchising* e as multimarcas, tal como uma expansão para novos mercados emergentes (em destaque a Ásia). Durante este período aumentou a sua exclusividade, principalmente pelo seu investimento em *visual merchandising*, com o uso de estilistas de renome para renovar as suas lojas. Obteve também sucesso pelas suas marcas secundárias, como a MiuMiu (Brandz 2012, 2009; Interbrand 2012, 2009; prada.com).

Burberry:

A Burberry é uma marca com uma imagem notória baseada na cultura e tradição do Reino Unido. Anteriormente a este período a marca efectuou uma tentativa de rejuvenescimento da marca, através de *rebranding*, que a fez retornar à sua posição entre as melhores marcas de luxo. Actualmente verifica-se uma expansão para novos mercados emergentes (em destaque a Ásia, África e Médio Oriente) e precauções contra o tráfico de cópias ilegais. Na sua comunicação é visível o uso de várias celebridades, uma presença forte em redes sociais como Facebook, Twitter e criação de aplicações para *smartphones*. Esta é também uma marca de luxo pioneira na constante exploração da internet como meio de comunicação (Brandz 2012, 2011; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; burberry.com).

Armani:

Esta é uma marca baseada no estilo clássico, intemporal italiano e no seu fundador Giorgio Armani. Ela demonstra um forte investimento nas suas submarcas e na diversidade do seu *portfólio*, que abrange desde vestuário até hotéis e alimentação. Em comunicação apostou no uso de várias celebridades e numa forte presença *online* (Interbrand 2011, 2010, 2009; armani.com).

Fendi:

A sua imagem de marca é baseada na cultura e tradição de Roma. Parte do seu sucesso deriva de o seu director criativo actual ser o designer de renome Karl Lagerfeld, o mesmo director da marca Chanel (Brandz 2011, 2010, 2009, 2008; fendi.com).

Rolex:

A Rolex foca-se apenas na produção de relógios de luxo e grande parte da sua comunicação é feita através de patrocínios em variados eventos, com destaque nos desportivos. Durante este período a marca aumentou a sua exclusividade, e, de maneira a evitar que a sua imagem seja afectada pelo uso de preços em saldos, começou a comprar todo o *stock* em sobra dos seus distribuidores (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2009; rolex.com).

Cartier:

A imagem de marca da Cartier é baseada na fusão dos conceitos de movimento e fantasia, esta investe principalmente em joalheria e relógios de luxo. Parte do seu sucesso actual derivou de uma tentativa de rejuvenescimento através de novos produtos para segmentos mais jovens. Demonstrou também preocupações sociais através de projectos de caridade e uma presença fraca, intencional, em redes sociais como Facebook e Twitter, mas com investimento em documentários digitais, assim como o uso de várias celebridades na sua comunicação (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; cartier.com).

Tiffany & Co.:

Esta é uma marca de joalheria de luxo, mas que também utiliza materiais como a prata para ter um público mais amplo. No entanto, durante este período verificou-se um reposicionamento, já que estava a perder a sua exclusividade pelo uso de materiais e preços mais acessíveis. Possui actualmente uma presença forte em redes sociais como Facebook, Twitter e criação de aplicações para *smartphones*. (Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; tiffany.com).

Após esta análise é possível verificar que, para além das características do mercado de luxo já mencionadas, algumas marcas demonstram relutância em relação ao uso da internet como meio de comunicação e venda, principalmente a Chanel e a Hermés. De acordo com Mark Tungate (2008), isto deve-se ao facto de algumas destas marcas acreditarem que a exclusividade é o fundamento do seu sucesso, e que a internet não só proporciona o oposto, mas também danifica a imagem da marca por não conseguir ter uma atmosfera tão rica, prestigiosa e cativante como as suas lojas. Mas de acordo com Okonkwo (2007), os consumidores estão a perder a paciência com marcas distantes e podem preferir investir em outras marcas de luxo do que descolar-se ao estabelecimento de venda, pelo que é importante que as marcas consigam um equilíbrio entre canais de compra *online* e *offline*.

Por outro lado o aumento de exclusividade foi uma estratégia bastante usada neste segmento, de acordo com a Brandz (2012, 2011, 2010, 2009, 2008) esta derivou não só de um aumento de preços, mas também por crescimentos através de *retail* directo, evitando a venda em *franchises*, multimarcas, *outlets* ou outros meios, de maneira a controlar todo o *visual merchandising* e experiências de compra.

Outro aspecto comum a várias das marcas analisadas é a aposta em novos mercados, principalmente países asiáticos. Isto deve-se a serem segmentos extremamente lucrativos e em rápido crescimento, com poder de compra e uma grande afinidade por produtos de luxo (Okonkwo, 2007).

Para finalizar esta análise é também importante perceber os tipos de produtos em que estas marcas investem. Para tal, a tabela 8 demonstra a gama de produtos disponível, em 2013, na venda *online* das marcas em estudo.

Tabela 8 - Gama de produtos das marcas de luxo em 2013, adaptado de louisvuitton.com; hermes.com; chanel.com; gucci.com; prada.com; burberry.com; armani.com; fendi.com; rolex.com; cartier.com; tiffany.com

	Gama de produtos das marcas de luxo em 2013										
	Vestuário			Acessórios					Outros		
	Mulher	Homem	Criança	Malas	Calçado	Jóias	Masculinos	Outros	Perfumes	Cosméticos	Diversos
Louis Vuitton	x	x		x	x	x	x	x	x		x
Hermés	x	x		x	x	x	x	x	x		x
Chanel	x			x	x	x		x	x	x	x
Gucci	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Prada	x	x		x	x	x	x	x	x		
Burberry	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Armani	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fendi	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Rolex							x	x			
Cartier				x		x	x	x	x		x
Tiffany & Co.				x		x	x	x			x

É possível verificar que a maioria das marcas possui uma variada gama de produtos distintos, à excepção da Rolex que foca a sua produção apenas a relógios. Quase todas possuem actualmente uma grande variedade vestuário de mulher e homem, existindo também linhas ou submarcas de criança em várias marcas. Muitas marcas possuem perfumes, mas são poucas as que investiram também em cosméticos.

Todas possuem acessórios à venda, e na secção “Outros”, os produtos considerados foram os lenços, acessórios de inverno, relógios, cintos, carteiras, capas de telemóvel, chapéus e, ou, óculos de sol. Os mesmos foram analisados em “Acessórios Masculinos”, embora esta categoria englobe também malas, calçado e jóias. A categoria “Jóias” engloba desde bijuteria a ourivesaria.

Na secção “Diversos” consideraram-se livros, agendas, canetas, telemóveis, chapéus-de-chuva, acessórios para animais, decoração de interiores, cremes para o corpo, acessórios de maquilhagem (bolsas, espelhos, entre outros) e, ou, serviços (como hotéis ou cafés). Os mesmos critérios foram utilizados na tabela 9.

3.2.2. Análise de marcas *mass market*

O *mass market* consiste na produção de vestuário e acessórios em massa, no entanto, é uma categoria que abrange marcas no limiar do conceito de luxo, desde as mais económicas até às de desporto (Easy, 2009). Estas marcas com conceitos similares às de luxo denominam-se como *premium*, embora existam outros termos: *mass-premium*, *mass-luxury*, marcas de designer ou marcas *high-end*. Estas marcas distinguem-se nas seguintes subcategorias: *high premium* (exemplos: Calvin Klein, Ralph Lauren e Tommy Hilfiger); *medium premium* (exemplos: Lacoste, Furla e Lanvin); e *low premium* (exemplos: Zara e H&M) (Okonkwo, 2007).

O evento que alterou as estratégias de gestão de muitas destas marcas foi o aumento de exportação de tecidos, ou *sourcing*, provenientes da China (entre outros países, como a Índia). Isto levou a estratégias com o objectivo de manter a mesma imagem, com poucas alterações a nível de preço, mas com materiais de menor custo em termos de produção. No entanto, parte da ligação sentimental com as peças vem do tacto, um dos sentidos mais importantes nesta área e muitas marcas sabem que este não deve ser subestimado, tal como a durabilidade das peças (Easey, 2009; Tungate, 2008).

Estas marcas, cada vez mais, seguem as preferências dos consumidores, ao invés de ditarem o que estes deveriam utilizar. Estes, no seu geral, estão cada vez mais educados sobre a área da moda, e as suas tendências, o que os torna mais exigentes. Isto deve-se, principalmente, ao crescente poder de compra e sucesso profissional do sexo feminino, que por sua vez influencia também o crescente poder de compra do segmento jovem. Estes factores levam a uma maior concorrência entre marcas para acompanhar a rápida evolução dos estilos e performance dos seus materiais (Easy, 2009; Tungate, 2008).

Outro aspecto, que tem vindo a influenciar estas marcas, é o facto de pretenderem abranger e fidelizar uma maior variedade de consumidores. No entanto, isto não significa que o posicionamento em nichos de mercado esteja a desaparecer dentro desta categoria. Várias marcas utilizam *cool hunters* (pessoas treinadas para descobrir tendências) como meio de manter uma relação a longo prazo com determinados segmentos de mercado, isto possibilita adquirir informações mais constantes e detalhadas do que através de estudos periódicos (Easy, 2009; Tungate, 2008).

Fast fashion é um conceito importante que se insere no termo *mass market*, mas distingue-se das restantes marcas pela constante criação de peças, ao invés de desenvolver colecções sazonais. As grandes líderes dentro desta categoria são as marcas H&M e Zara (Wang, 2010). De acordo com os estudos da autora Tina Wang (2010), os consumidores que preferem estas marcas devem a sua escolha aos preços acessíveis, à facilidade de acompanhar as tendências, à grande variedade de escolha e por ser parte de um hábito social. A identidade da marca e o

ambiente da loja foram também factores em consideração, mas que de acordo com os resultados não são tão importante como provavelmente seriam para marcas de luxo.

H&M:

De momento, a H&M é a marca *fast fashion* de maior sucesso e o conceito do seu negócio é “qualidade ao melhor preço”. Ela apresenta uma expansão contínua através da abertura de lojas (mais de 2300 em 40 países até 2012, englobando mercados emergentes). A marca possui uma grande diversidade através de produtos e design e parte da sua estratégia de venda consiste em influenciar consumidores a comprar para outros, como mães comprarem roupa para os filhos. A força da H&M deriva ainda da sua adaptabilidade em tempo real, ou seja, acompanhar a cada dia as tendências e preferências dos consumidores, investindo também em edições limitadas criadas por designers de renome. Na sua comunicação verifica-se o uso de celebridades e uma presença forte em redes sociais, como meio de promover a venda *online*. A marca demonstra preocupação social através de projectos de caridade e um forte investimento em sustentabilidade ambiental (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; hm.com).

Zara:

O conceito do seu negócio *fast fashion* é “baixos preços para as tendências mais actuais”, algo que se verifica na eficiente rotação do seu *stock* com novos produtos a cada 15 dias, graças aos seus sistemas logísticos inovadores. A Zara demonstra uma expansão contínua através da abertura de lojas (mais de 1600 em 77 países até 2012, incluindo mercados emergentes). Não existem investimentos em publicidade, mas possui uma presença forte em redes sociais como Facebook e Twitter. Investe também na sua venda *online*, embora exista ainda apenas em alguns países europeus. Parte da sua fama deriva da constante criação de duplicados, ligeiramente distintos, de peças produzidas por marcas de alta-costura (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; zara.com).

Uniqlo:

A sua imagem centra-se na noção de funcionalidade, na ligação entre uso prático e conforto. A Uniqlo demonstra uma expansão contínua através da abertura de lojas, tanto no Japão, como internacionalmente (planeando abranger países como o Brasil e Índia). Actualmente 80% da população japonesa vive a 20 minutos de uma das suas lojas. Parte do seu sucesso deriva do constante estudo de novos materiais e novas tecnologias têxteis. Tal como a sua preocupação social através de projectos de caridade (Brandz 2012, 2011; uniqlo.com)

Next:

Marca de *retail* que investe não só em vestuário, mas também em decoração e até jardinagem. Parte do seu sucesso deve-se aos seus catálogos de encomenda e da sua venda

online. A sua força actual deriva principalmente da capacidade de analisar tendências e criar novos produtos rapidamente (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; next.co.uk).

Ralph Lauren:

Marca distinta por ser *high premium*. Esta possui uma imagem de marca forte relacionada com a exploração de um estilo de vida ligado à prática de desportos de elite e ao seu fundador. Durante este período investiu principalmente em patrocínios a campeonatos de desportos que estão ligados à sua imagem, como ténis e golf. Também na sua presença em redes sociais como Facebook, Twitter e criação de aplicações para *smartphones*. Tal como uma grande aposta em comunicação através de novas tecnologias, como a criação de lojas virtuais, filmes e editoriais digitais (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; hermes.com).

Calvin Klein:

A Calvin Klein é uma marca *mass market high premium* e a sua imagem de marca é baseada no seu fundador. Esta parou de investir em *franchising* e aumentou a abertura de lojas de *retail* directo com ênfase nos mercados emergentes. No entanto, parte do seu sucesso derivou de vendas *online* e *outlet*. A marca é famosa pela sua comunicação, embora esta já não seja controversa como na sua origem, a maioria do seu investimento em marketing é utilizado na criação de editoriais e presença em revistas (Brandz 2012; calvinklein.com; facebook.com/CalvinKlein).

Hugo Boss:

A Hugo Boss é uma marca reconhecida pela sua moda masculina clássica e profissional, mas possui submarcas distintas que incluem vestuário de mulher. Embora possua mais 840 lojas, a marca ainda vende principalmente através de *franchising* e multimarca. A sua expansão actual em *retail* directo na Ásia, nas Américas e Europa alicerça o seu sucesso, o que levou a marca a começar a abandonar o *franchising* (Brandz 2012, 2011; hugoboss.com).

Levi's:

A Levi's é conhecida por ter criado as calças de ganga, a sua imagem e herança baseia-se neste produto e na sua evolução. A marca conseguiu crescer em 2010 com a recessão, isto por reposicionar-se como a marca de preferência para a compra de calças de ganga. A sua comunicação fundamenta-se principalmente na preocupação social através de projectos de caridade (Brandz 2010, 2008; levi.com).

Abercrombie & Fitch:

A Abercrombie & Fitch é reconhecida pelo seu estilo americano clássico, jovem e com inspiração na vida universitária. Esta é famosa pela sua comunicação sexual e estratégias de provocação (por exemplo: afirmar que a marca é apenas para consumidores jovens, atraentes

e populares, explorando assim o conceito de exclusividade). Embora esta seja a sua mensagem, a marca não exclui consumidores nas suas lojas (Brandz 2008; abercrombie.com; facebook.com/abercrombie).

Esprit:

A marca centra-se na ideia de moda confortável, contemporânea e descontraída. Existiu uma remodelação das suas lojas de maneira a torná-las mais acolhedoras, reflectindo assim a sua imagem. A Esprit possui mais de 1000 lojas em 40 países, mas também vende através de multimarcas, embora apenas quando estas mantêm a imagem pretendida pela marca na sua secção. É também reconhecida pelo uso de supermodelos famosas na sua comunicação (Brandz 2011, 2010, 2009, 2008; esprit.com).

Gap:

A marca Gap é um ícone do *retail* americano, focando-se na venda acessível de peças básicas. A sua imagem de marca relaciona-se ao conceito de simplicidade, mas actualmente têm tido dificuldades em se manter com esta identidade. A Gap encontra-se numa fase de crise devido à força da sua concorrência, mas mesmo assim consegue manter-se entre as melhores marcas, por ser uma das distribuidoras de preferência para peças básicas como calças de ganga acessíveis. Apresenta actualmente uma expansão para novos mercados emergentes (em destaque a Ásia e África). Possui uma presença forte em redes sociais como Facebook, Twitter e investiu na criação de aplicações para *smartphones*. Efectua também investimentos no uso de várias celebridades, na sua comunicação através de anúncios televisivos e patrocínios em eventos (Brandz 2010, 2009; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009).

Meters/bowne:

É uma marca chinesa de sucesso cuja imagem é vinculada para um público jovem e baseada na cultura urbana asiática. Esta possui mais de 4000 lojas na China e o seu sucesso deriva da sua ligação a este mercado emergente (Brandz 2012, 2011; metersbowne.com).

Old Navy:

Esta marca de *retail* pertence à Gap, mas distingue-se por uma personalidade lúdica e jovem. Parte do seu sucesso deriva dos seus canais de venda e da sua venda *online* estarem interligados à Gap e outras marcas secundárias do mesmo grupo (Brandz 2009; oldnavy.com).

Nike:

A Nike é a marca de desporto mais notória e a sua identidade é centrada na noção de vitória e inovação. Parte do seu sucesso deriva do ênfase no estudo de novos materiais, novas tecnologias têxteis e expansão global. Mas recentemente este dependeu dos descontos aplicados aos seus produtos, como meio de combater o período de crise económica. Em termos de comunicação distinguiram-se os patrocínios a eventos desportivos e atletas de

renome, assim como uma presença forte em redes sociais como Facebook, Twitter e criação de conteúdo digital como meio de substituir o investimento em meios tradicionais. Existe também uma preocupação ambiental constante, já que a marca enfrenta várias acusações relativas a este tema (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; nike.com).

Adidas:

A imagem desta marca é baseada na ligação entre excelência em confecção e inovação, fundamentada pela identidade do seu fundador Adi Dassler. Tal como a sua principal concorrente, a Nike, fundamenta-se no estudo de novos materiais e novas tecnologias têxteis. Verificou-se neste período uma expansão para novos mercados emergentes (em destaque a Asia), uma forte presença em redes sociais como Facebook, Twitter e criação de aplicações para *smartphones*. Houve também um grande investimento em patrocínios a eventos desportivos e atletas de renome (Brandz 2012, 2011, 2010, 2009, 2008; Interbrand 2012, 2011, 2010, 2009; adidas.com).

Puma:

Esta é uma marca que se distingue das restantes, na área do desporto, pela sua ligação à moda e criação de coleções "sportfashion". Parte do seu sucesso teve origem na colaboração com designers de renome, como Stella McCartney, Alexander McQueen e Hussein Chalayan (Brandz 2010, 2009, 2008; Interbrand 2009; puma.com).

Terminando a análise às marcas *mass market*, é necessário ter em atenção que muitas delas ainda têm dificuldades com a sua venda *online* internacional. Até as líderes do *fast fashion* (Zara e a H&M), embora tenham uma forte presença *online*, ainda estão a tentar implementar globalmente o *e-commerce*. O futuro sucesso dentro desta categoria pode depender das marcas que conseguirem dominar este meio (Interbrand, 2012).

Um exemplo de branding interessante, que pode se retirado deste estudo, encontra-se na participação, através de patrocínio, das marcas Nike, Adidas e Ralph Lauren durante os Jogos Olímpicos de 2012. As três marcas investiram neste evento mas todas de maneiras distintas. A Adidas foi a única que efectuou um tipo de patrocínio tradicional, fornecendo produtos e lembranças para serem distribuídos e publicitando a marca através dos media e do uso do recinto. Aumentando assim a sua notoriedade. A Nike, no entanto, em vez de ser um dos patrocinadores oficiais, atraiu atenção para a sua marca apenas pela associação entre os seus novos produtos e vários atletas de sucesso, que participaram com êxito nos jogos. Esta estratégia conseguiu reforçar a sua identidade baseada no conceito de vitória. A Ralph Lauren tentou incrementar a herança da sua marca pelo patrocínio e produção do equipamento dos atletas dos USA neste evento. Contudo, esta estratégia teve um resultado inesperado, que levou a uma perda do seu valor de marca. Isto deveu-se ao facto de todas as peças do

equipamento possuírem etiquetas “Made in China”, o que criou polémica em relação à transparência da marca e aos seus valores (Interbrand, 2012).

Em relação à gama de produtos nestas marcas (tabela 9) esta é muito variada, mas apenas a Zara, a Hugo Boss, a Ralph Lauren e a Calvin Klein possuem actualmente parte desta diversidade através de submarcas, todas as restantes fazem-no através da expansão do seu *portfólio* ou edições especiais.

Tabela 9 - Gama de produtos das marcas mass market em 2013 , adaptado de hm.com; zara.com; uniqlo.com; next.co.uk; ralphlauren.com; calvinklein.com; hugoboss.com; levi.com; abercrombie.com; esprit.com; gap.com; metersbowne.com; oldnavy.com; nike.com; adidas.com; puma.com

Gama de produtos das marcas <i>mass market</i> em 2013											
	Vestuário			Acessórios					Outros		
	Mulher	Homem	Criança	Malas	Calçado	Jóias	Masculinos	Outros	Perfumes	Cosméticos	Diversos
H&M	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zara	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Uniqlo	x	x	x				x	x			
Next	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ralph Lauren	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Calvin Klein	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Hugo Boss	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Levi's	x	x	x	x	x		x	x			
Abercrombie & Fitch	x	x		x	x	x	x	x	x		x
Esprit	x	x	x	x	x	x	x	x			
Gap	x	x	x	x	x		x	x			
Meters/bowne	x	x	x	x	x	x	x	x			
Old Navy	x	x	x	x	x	x	x	x			
Nike	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Adidas	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Puma	x	x	x	x	x		x	x	x		x

3.2.3. Observações sobre a análise

Após esta análise é possível sumarizar certas estratégias de branding que podem fundamentar um acréscimo de valor e lucros às marcas desta área:

- Expansão contínua, em *retail* directo e/ou outros meios, com investimento em mercados emergentes. De acordo com a empresa Brandz (2012) desde 2006 que os mais relevantes são: a China, a Rússia, o Brasil, a Índia, o México e África;
- Ênfase na construção de uma identidade da marca marcante, mantendo uma ligação às suas origens mas adequada à evolução do mercado;
- Capacidade de adaptação a tendências ou factores externos. Algumas marcas podem considerar criar tendências em vez de segui-las;
- Uso de celebridades, supermodelos ou designers de renome em associação à marca, de preferência com ligação ao processo criativo de produtos;
- Diversificação pela variedade de produtos e design, através do investimento na expansão do seu *portfólio*, submarcas ou edições especiais, sendo as gamas mais exploradas: o vestuário (para mulher, homem e criança); uma grande variedade de acessórios (que devem incluir o sexo masculino, malas e carteiras, calçado, jóias, entre outros); fragrâncias e uma variedade de produtos ou serviços diversos;
- Inovação através de novos materiais e novas tecnologias têxteis;
- Investimento na evolução do mix de comunicação da marca: *visual merchandising*, patrocínios, desfiles, exposições, filmes, conteúdos digitais, criação de aplicações para *smartphones* variadas e preocupação social ou ambiental através de projectos de caridade. Com destaque na exploração da internet como meio de comunicação e venda, não só nos *websites* da marca, mas em redes sociais;
- Utilização de variadas tácticas de branding como as referidas anteriormente. As mais exploradas foram as de Atlas (principalmente na Louis Vuitton), Apreciação (como, por exemplo, a Levi's e a Hermés), Liderança, Presente (destacando-se a Zara), Nostalgia, Clã, Socialização, Exclusividade e Controvérsia (Calvin Klein e Abercrombie & Fitch);
- Precauções a nível da protecção da marca.

Estes são então, no geral, factores que podem ser cruciais para o progresso de marcas de moda. A análise que se segue irá aprofundar o tema da construção de identidades ao longo do crescimento de uma marca desta área, de maneira a compreender as suas vantagens e desvantagens do *rebranding* como ferramenta evolutiva.

3.3. Análise de identidades visuais em marcas de moda

De acordo com os autores Rhodes e Zuloago (2003) não existe grande diferença entre as identidades visuais de marcas de moda, mesmo as de luxo, como a Gucci, e *mass market*, como a GAP, têm logótipos similares baseados no uso de tipografias estilizadas. Para estes autores todo o branding emocional da marca provém das restantes imagens que lhe são associadas, como acontece nos editoriais de moda. Contudo, autores como Marc Tungate (2005) afirmam que a identidade visual é fundamental para marcas de moda, e até as de maior renome, como a Louis Vuitton, não teriam o impacto que têm se não fosse a existência de um conjunto de símbolos fortes e memoráveis.

Para compreender melhor o tema nesta área, já que os estudos actuais focados em rebranding de moda são escassos e limitados (Miller et al., 2013), foram analisadas as características das identidades visuais e das tendências gráficas das várias marcas de renome, anteriormente analisadas.

Louis Vuitton:

Analisando a evolução da identidade visual desta marca é possível verificar que ela só foi alterada quatro vezes: criou uma identidade quando foi fundada em 1854, desenvolveu o seu icónico símbolo (letras LV) por volta dos anos 30, alterou o seu tipo de letra por volta do ano 2000 (figura 13) e até hoje a única alteração que fez foi aumentar o espaçamento entre as letras do seu logótipo (figura 14). Como tal, é possível afirmar que a marca investiu apenas em *rebranding* evolutivo, sendo este muito subtil. Para além do logótipo e do símbolo, a Louis Vuitton possui também outros símbolos geométricos que são muito utilizados na sua comunicação e nos seus padrões, estes foram criados em 1896 e não possuem alterações desde então. É possível verificar que as cores representativas da marca são o castanho, o bege, o preto, o cinzento e o branco (louisvuitton.com; facebook.com/LouisVuitton).

Hermés:

Não existem dados que demonstrem que a marca alguma vez efectuou *rebranding*, a sua identidade mantém-se igual ao longo dos anos (figura 15). Embora ocasionalmente a marca use tipos de letra ligeiramente distintos do original, este uso é meramente uma expressão criativa, já que o seu logótipo e símbolos não sofreram alterações. Contudo, actualmente o uso exclusivo do seu logótipo (tipografia) é a sua identidade mais comum, tanto o seu símbolo (desenho de inspiração equestre) como o uso de “Paris”, embora ainda sejam adições comuns, são utilizados com menos frequência. Verifica-se uma preferência pelo laranja, branco e azul (claro) (hermes.com; facebook.com/hermes).

Chanel :

A Chanel é também uma marca que se manteve muito consistente desde a sua criação (embora esta identidade só exista após 1915, antes, desde 1883, eram utilizadas outras

tipografias), tanto o seu logótipo como o seu símbolo (a união entre duas letras “C”, uma delas invertida) mantêm-se praticamente iguais desde então (figura 17). No entanto, a simetria em algumas letras (como o E e o L) foram editadas ligeiramente no logótipo (figura 16). As suas cores representativas são apenas o branco, o preto e o cinzento (chanel.com; facebook.com/chanel).

Gucci:

A marca, desde 1921 (quando foi fundada) tem utilizado várias tipografias, mas mantém o mesmo logótipo e símbolo (duas letras “G” interligadas) desde que entrou para o mercado asiático, em 1974, alterando apenas o espaçamento entre as suas letras ao longo dos anos (figuras 18 e 19). O seu símbolo, embora mantenha o mesmo conceito, sofreu algumas alterações. Enquanto na sua origem as letras interligavam-se com a abertura do “G” para fora, actualmente elas fazem o oposto. A marca ajusta este elemento a algumas colecções ou meios específicos, existindo duas versões em utilização, uma normal, uma com uma letra invertida (gucci.com; facebook.com/GUCCI).

Prada:

A Prada nunca alterou nenhum dos seus elementos desde a sua origem, em 1913. Contudo, ela varia o seu uso, e actualmente, verifica-se apenas a aplicação do logótipo (figuras 20 e 21), sendo rara a existência dos seus restantes elementos (ano, país de origem, molduras aos logótipo e brasão). As cores representativas mais utilizadas são o branco, o preto, o cinzento e o prateado (prada.com; facebook.com/Prada).

Burberry :

A marca foi fundada em 1856 e o seu símbolo foi criado em 1891. A tipografia do seu logótipo foi estabelecida em 1909 para a abertura da sua primeira loja em Paris (França). Desde então a marca alterou-a apenas ligeiramente de maneira obter linhas mais finas nas suas letras. Contudo, a partir de 2001 a marca teve de criar uma estratégia de *rebranding*, para tal o logótipo foi subtilmente alterado, aumentando ligeiramente o espaçamento, mas todos os restantes elementos que o acompanhavam (símbolo, data, país de origem e padrão como *background*) deixaram de fazer parte da identidade da marca (figuras 61 e 62). Ainda são utilizados em alguns meios como convites, cartas e algumas embalagens, mas a intenção da marca foi simplificar a sua comunicação e para tal, tanto a comunicação e os produtos utilizam apenas o novo logo “Burberry” (figura 62). As suas cores representativas são agora vários tons de cinzento, prateado, branco e preto, embora ainda seja uma marca muito associada ao seu clássico padrão (burberry.com; facebook.com/burberry).

Armani:

Não existem dados relativos a alguma tentativa de rebranding desde a sua origem em 1975. As cores que a representam são o preto, o branco e o cinzento. Esta marca, devido ao grande

número de submarcas, possui duas identidades principais: a Giorgio Armani (figuras 22 e 24) e a Emporio Armani (figura 23) (armani.com; facebook.com/ARMANI). Embora a tipografia seja a mesma para ambos os logótipos, ambas possuem dois símbolos distintos:

Fendi:

Fundada em 1925, a marca utiliza o mesmo conceito desde 1932. O seu símbolo, criado simultaneamente com o logótipo, embora mantenha o mesmo conceito (duas letras F, uma invertida), foi evoluindo ao longo dos anos. O seu uso passou a ser mais constante a partir dos anos 60 e nos anos 90 as duas letras deixaram de estar separadas, passando a formar um rectângulo (embora a antiga versão ainda seja utilizada actualmente). Embora o logótipo tenha evoluído pouco desde a sua origem, em 2012, as pontas das suas letras foram ligeiramente arredondadas e adicionou a sua origem (figuras 25 e 26). As suas cores são o amarelo e vários tons de cinzento (fendi.com; facebook.com/Fendi).

Rolex :

A marca foi fundada em 1905 e a sua identidade foi apenas ligeiramente simplificada após a sua criação, desde então que se mantém consistente (figura 27). As suas cores são o verde (escuro), o dourado e o cinzento (rolex.com; facebook.com/rolex).

Cartier :

Fundada em 1847, a marca Cartier mantém o mesmo logótipo desde 1899 (figura 28) sem nunca ter possuído um símbolo ou outros elementos. As suas cores são o vermelho (escuro), preto e azul-escuro (cartier.com; facebook.com/Cartier).

Tiffany & Co.:

Após ser fundada em 1837 a marca manteve o mesmo logótipo sem alterações (figura 29). Não possui nem símbolo nem outros elementos (embora ocasionalmente adicione a data e o local em que foi fundada). As cores são o azul (claro e outros tons), o branco e o preto (tiffany.com; facebook.com/Tiffany).



Figura 13 - Logótipo Louis Vuitton 1
http://1.bp.blogspot.com/_vGLqIktU43Y/TEYUQQFXuPI/AAAAAAAABgo/JVl4zS6KpEY/s320/LouisVuittonCv.gif

LOUIS VUITTON

Figura 14 - Logótipo Louis Vuitton 2
<http://media.messe.ch/baselworld/OnlineCatalogue/images/logo/600x600/590371.png>



Figura 15 - Logótipo actual Hermès
<http://www.huntlogo.com/wp-content/uploads/2011/09/hermes-logo.png>



Figura 16 - Anúncio Chanel
<http://www.styleite.com/wp-content/uploads/2010/03/ChanelN05Ad1-1024x1024.jpg>



Figura 17 - Logótipo actual Chanel
http://31.media.tumblr.com/tumblr_r_mdef67JznV1r9u2wzo1_500.jpg

GUCCI

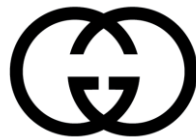


Figura 18 - Identidade visual Gucci 1
<http://blogs.ubc.ca/davieswu/files/2011/01/gucci-logo.gif>

GUCCI

Figura 19 - Identidade visual Gucci 2
http://www.logoinn.net/wp-content/uploads/2011/06/Gucci_Logo2.png



Figura 20 - Identidade visual Prada 1
<http://www.wepcosmeticos.com.br/media/catalog/category/d41d8cd98f20111213011947.jpg>

PRADA

Figura 21 - Identidade visual Prada 2
<http://lorpheus.com/wp-content/uploads/2013/05/Prada-logo.jpg>

GIORGIO ARMANI

Figura 22 - Logótipo actual Giorgio Armani
<http://www.terninho.net/files/2011/11/Giorgio-Armani-logo.gif>

EMPORIO  ARMANI

Figura 23 - Identidade Emporio Armani
http://www.importclothes.com.br/media/catalog/category/emporio-armani-sale_1.jpg



Figura 24 - Símbolo Giorgio Armani
<http://cf.juggle-images.com/matte/white/280x280/giorgio-armani-2-logo-primary.jpg>


FENDI

Figura 25 - Identidade visual Fendi 1
<http://www.top-fashion-designers.info/img/designers/fendi/fendi.gif>

FENDI
ROMA

Figura 26 - Identidade visual Fendi 2
<http://www.fendi.com/bundles/fendiassets/img/logo-roma.png>


ROLEX

Figura 27 - Logótipo actual Rolex
<http://stendenrangsit.com/wp-content/gallery/downprices/imagens/logo.jpg>

Cartier

Figura 28 - Logótipo actual Cartier
<http://www.hipersuper.pt/wp-content/uploads/2012/04/cartier-logo.jpg>

TIFFANY & Co.

Figura 29 - Logótipo actual Tiffany&Co.
<http://www.huntlogo.com/wp-content/uploads/2011/09/tiffany-co-logo.jpg>

H&M :

A marca foi fundada em 1947 com o nome Hennes, em 1968 passou a chamar-se Hennes & Mauritz, mas nos anos que se seguiram foi-lhe dado o seu nome actual. Desde então que mantém o mesmo logótipo, embora este tenha sofrido ligeiras edições ao longo dos anos para se tornar mais simétrico (figuras 30 e 31). As suas cores são o vermelho, branco e cinzento (hm.com; facebook.com/hm).

Zara:

Foi fundada em 1975 e em 2011 fez um rebranding evolutivo com o objectivo de modernizar a sua imagem, já que foi neste ano que a marca começou a intensificar a sua entrada em mercados emergentes. Este consistiu em aumentar o espaçamento entre as suas letras, estas foram também alargadas e diminuídas (figuras 32 e 33). As cores representantes são o branco e preto (zara.com; facebook.com/Zara).

Uniqlo:

A marca mantém o mesmo nome desde 2001 (figura 34), após a sua primeira abertura fora da Ásia, embora tenha sido fundada em 1949 como Ogori Shoji e mais tarde, em 1991, “Unique Clothing Warehouse”. Existem duas versões do logótipo actual, uma em inglês, uma em japonês, mas as suas características são idênticas (figura 35). A Uniqlo possui o *slogan* “Made For All”. As cores representativas são o vermelho, o branco e o cinzento (uniqlo.com; facebook.com/uniqlo.us).

Next:

É uma marca que desde a sua origem, em 1982, não efectuou nenhuma alteração na sua identidade, possui apenas um logótipo sem elementos adicionais (figura 36). As cores são o preto, o branco e o azul marinho (next.co.uk; facebook.com/nextonline).

Ralph Lauren:

A marca foi fundada em 1967. A sua primeira identidade completa (logótipo e símbolo) foi criada em 1971, desde então, embora o símbolo se mantenha igual, o logótipo sofreu várias alterações na sua tipografia ao longo de vários anos (tipos de letras, tamanhos e espaçamento). O nome da marca é Polo Ralph Lauren, mas actualmente é referenciada apenas como Ralph Lauren para simplificar. A expressão Polo, no entanto, não foi completamente retirada do nome e é ainda muito utilizada em novas colecções como a Polo Red. O seu símbolo actualmente não é utilizado simultaneamente com o logótipo (figuras 37 e 38), mas existe e é muito usado no vestuário como elemento da identidade. As suas cores são o azul-escuro (navy) e branco (ralphlauren.com; facebook.com/RalphLauren).

Calvin Klein:

Fundada em 1968, o seu logótipo é visível desde 1979 (figuras 39 e 40), tendo sido alterado apenas na espessura das letras e no seu espaçamento (desde os anos 90 que se mantém igual). Contudo, durante os anos 90, foi criado o símbolo, as letras CK, e este foi recentemente alterado para o mesmo tipo de letra do logótipo. As suas cores representativas são o preto e o branco (calvinklein.com; facebook.com/CalvinKlein).

Hugo Boss:

Após a sua criação, em 1924, verificam-se apenas alterações ligeiras a nível da espessura das letras do logótipo, tendo-se mantido uma identidade bastante coesa (figura 42). A marca possui um logótipo geral mas este é quase sempre acompanhado de um segundo logótipo a referenciar qual a submarca (Boss ou Hugo, por exemplo), a que a loja ou produto a que se refere (figura 41). Cada submarca possui cores representativas distintas (preto, laranja, verde e vermelho), mas no geral, a marca utiliza o cinzento e o branco como fundamento (hugoboss.com; facebook.com/hugoboss).

Levi's :

A marca foi fundada em 1835 e desde então que possui quatro identidades visuais bastante distintas. A primeira é a identidade da empresa Levi Strauss & Co., a segunda está associada à criação da Levi's como marca (em 1928), durante os anos 80 verificou-se uma mudança significativa no tipo de letra mas mantendo a caixa vermelha como moldura, e durante o início do século 20 a marca desenvolveu a identidade que a representa actualmente (figuras 43 e 44). As suas cores são o vermelho, o branco e o preto, mas como inventaram as calças de ganga, são também reconhecidos pela cor azul clássica deste produto (levi.com; facebook.com/Levis).

Abercrombie & Fitch :

A marca muitas vezes denomina-se como A&F, existindo um logótipo independente para esta versão. Contudo, esta é apenas uma variante do nome original, não é uma submarca (tal como a D&G era para a Dolce&Gabbana) e não é uma tentativa de *rebranding* (tal como Hennes & Mauritz se tornou apenas H&M após 1968), sendo apenas uma versão alternativa à oficial . Ela foi fundada em 1892, e desde então, embora tenha mantido o mesmo tipo de letra no seu logótipo, com ligeiras alterações a nível de espessura e espaçamento, retirou todos os restantes elementos (figuras 45 e 46). As suas cores são o cinzento, o branco e o vermelho (abercrombie.com; facebook.com/abercrombie).

Esprit:

A marca foi fundada em 1968 e desde então que não existem dados sobre alguma tentativa de *rebranding* (figura 47). As suas cores representativas são o vermelho, o branco e o cinzento (esprit.com; facebook.com/esprit).

GAP:

Fundada como “The Gap” em 1969 (figura 48), foi uma das únicas marcas de moda de renome a ser reconhecida por um *jingle* famoso, algo que não é comum nesta área, este chamava-se “fall into the gap” e muitos consumidores da marca ainda se recordam dele. Nos anos 90, quando se tornou internacional, efectuou um *rebranding* radical, denominando-se GAP e criando o logótipo que ainda possui actualmente (figura 59). Em 2010 tentou efectuar uma estratégia de *rebranding* evolutivo que obteve resultados negativos, sendo então abandonada (figura 60). As suas cores são o azul-escuro e o branco (gap.com; facebook.com/gap).

Metersbonwe

Não existem dados em inglês sobre a marca, já que todos os seus websites (incluindo o facebook) estão em chinês, mas aparenta ter feito um *rebranding* evolutivo recentemente, alterando o tipo de letra e trocando a sua cor representativa azul por cinzento (figuras 49 e 50). As suas cores actuais são o laranja, o branco, preto e cinzento (metersbonwe.com; facebook.com/MetersbonweOfficial).

Old Navy:

Esta submarca da Gap criou a sua primeira identidade visual durante os anos 90, mas em 1999 criou um logótipo distinto. Em 2008 a marca fez novamente um *rebranding* evolutivo bastante visível, mas actualmente utiliza o logótipo criado em 1999 (figuras 51 e 52), não existem informações relativas a esta decisão. As suas cores representativas são também o azul-escuro e o branco (oldnavy.com; facebook.com/oldnavy).

Nike:

A Nike é uma das poucas marcas de moda que possui um símbolo, tão notório, que muitas vezes exclui a necessidade do uso simultâneo do nome da marca (figuras 53 e 54). Desde 1971, o ano em que foi fundada, a marca alterou o seu logótipo quatro vezes através de *rebranding* evolutivo, embora o seu símbolo, conhecido como *swoosh*, tenha sido apenas ligeiramente editado. A marca possui também o icónico *slogan* “Just Do It” e usa as cores laranja, preto, branco e cinzento (nike.com; facebook.com/nike).

Adidas:

O grupo Adidas (englobando também a marca Reebok) utiliza um tipo de estratégia na criação de identidades visuais que é facilmente confundida como *rebranding*, mas que não pode ser considerada como tal, já que cada vez que esta empresa cria uma nova identidade visual (novos símbolos, já que o logótipo mantêm-se idêntico, visível nas figuras 55 e 56) preserva as anteriores, fazendo a sua associação a linhas de produtos. Por exemplo a sua identidade original ainda é utilizada nas linhas clássicas. Contudo, as identidades utilizadas entre os anos 20 e 50 foram descontinuadas. A marca Adidas possui o *slogan* “Impossible is Nothing” e as suas cores são o preto e branco (adidas.com; facebook.com/adidas).

Puma:

Foi fundada em 1948 e o seu logótipo actual existe desde os anos 50, apenas com algumas edições a nível do seu espaçamento entre letras e espessura nos caracteres. O seu símbolo é visível desde os anos 70, mas é actualmente que este é muitas vezes usado exclusivamente (figuras 57 e 58). As suas cores actuais são o vermelho, branco e cinzento (puma.com; facebook.com/Puma).



Figura 30 - Logótipo H&M 1
<http://www.calcados.com/files/2012/02/hm-logotipo.png>

Figura 31 - Logótipo H&M 2
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e5/HM-Logo.png>



Figura 32 - Logótipo Zara 1
<http://www.modanaesquina.com.br/wp-content/uploads/2012/04/zara-logo.jpg>

Figura 33 - Logótipo Zara 2
http://www.mykindofphone.com/wp-content/uploads/ZARA_NEW_LOGO-fondo-blanco-2.jpg



Figura 34 - Logótipo Uniqlo 1
<http://blogs.ubc.ca/yuqiu/files/2011/02/uniqlo.gif>



Figura 35 - Logótipos Uniqlo 2
<http://www.logotypes101.com/logos/37/1DFE20B2E50DB302DCEE0D62C6B00C85/uniqlo.png>



Figura 36 - Logótipo actual Next
<http://press.next.co.uk/~media/Images/N/Next-PLC/Image%20Library/company-images/logos/large/logos-large4.jpg>



Figura 37 - Identidade visual Ralph Lauren 1
http://typophile.com/files/ralphlauren_5037.png

Figura 38 - Identidade visual Ralph Lauren 2
<http://www.orelogimeccanici.altervista.org/Immagini%202002/Loghi/America/ralph-lauren-logo.jpg>



Figura 39 - Identidade visual Calvin Klein 1
<http://2.bp.blogspot.com/-qMyoKWiv2w/UNO33UdISml/AAAAAAGaY/BvLzli8ZkSI/s1600/calvin-klein-logo-eshopping.pk.png>

Calvin Klein

Figura 40 - Identidade visual Calvin Klein 2
<http://www.ranklogos.com/wp-content/uploads/2012/04/Calvin-Klein-logo.jpg>



Figura 41 - Identidade visual Hugo Boss 1
<http://www.importdirectltd.com/resources/Hugo-Boss-logo.jpg>

HUGO BOSS

Figura 42 - Identidade visual Hugo Boss 2
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/69/HugoBoss_logo.jpg



Figura 43 - Logótipo Levi's 1
<http://www.denimhunt.com/.a/6a00d83420b8e253ef015438981610970c-800wi>



Figura 44 - Logótipo Levi's 2
<http://msn.juiceonline.com/wp-content/uploads/2013/05/levisLogo.png>

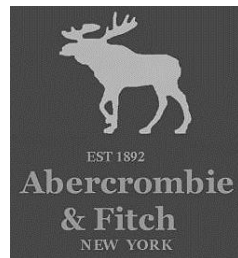


Figura 45 - Identidade visual Abercrombie & Fitch 1
<http://matthewoharedance.files.wordpress.com/2011/09/abercrombie-and-fitch-mobile-wallpaper.jpg>

Abercrombie & Fitch

Figura 46 - Identidade visual Abercrombie & Fitch 2
<http://fontmeme.com/images/Abercrombie-Fitch-Logo.jpg>



Figura 47 - Logótipo actual Esprit
<http://findlogo.net/images/E/esprit%2058%20logo.jpg>



Figura 48 - Logótipo The Gap
<http://imjustcreative.com/wp-content/uploads/Original-Gap-Logo-1972-full-wording.jpg>

Metersbonwe
美特斯·邦威

Figura 49 - Logótipo Metersbonwe 1
http://fashionbi.com/uploads/brand/logo/15/normal_metersbonwe.jpg



Figura 51 - Logótipo actual Old Navy
<http://www.southernshavers.com/wp-content/uploads/2011/04/Old-Navy-Logo.jpg>



Figura 53 - Identidade visual Nike 1
<http://cheese-wheel.com/wp-content/uploads/2013/08/Nike-Logo1.jpg>



Figura 55 - Identidade visual Adidas 1
http://oculos.net76.net/logo_adidas.jpg



Figura 57 - Identidade visual Puma 1
<http://sbtv.co.uk/wp-content/uploads/2012/10/puma-logo.gif>

Metersbonwe

Figura 50 - Logótipo Metersbonwe 2
http://img.jylogo.cn/uploads/2012/11/metersbonwe-new-logo_02.jpg



Figura 52 - Tentativa de rebranding da Old Navy
<http://www.clevelandleader.com/files/OldNavyLogo.jpg>



Figura 54 - Identidade visual Nike 2
http://2.bp.blogspot.com/_zed3zsltkc/URgON8K1ZI/AAAAAAQds/pNLfDo1yva4/s640/Nike+Logo.jpg



Figura 56 - Identidade visual Adidas 2
<http://www.aspuriandigital.co.uk/wp-content/uploads/2012/07/adidas-logo.jpeg>



Figura 58 - Identidade visual Puma 2
http://4.bp.blogspot.com/_b070ViVR6l8/URxxgdMRnHI/AAAAAAAM4/k9fSkuWzOD4/s400/Logo+Puma+10.jpg

Após esta análise é possível concluir que apenas seis das vinte e sete marcas em análise nunca efectuaram qualquer tipo de *rebranding* (Hermés, Prada, Cartier, Tiffany & Co., Next e Esprit). A maioria efectuou apenas edições subtis nas suas identidades visuais, principalmente a nível do espaçamento entre letras e espessura dos seus caracteres. Sendo a principal tendência actual a utilização de logótipos tipográficos simples com um alinhamento horizontal.

A segunda tendência visível é o uso separado dos vários elementos (logótipo e símbolos), ou seja, embora um produto possa ter ambos estes elementos eles não estão em proximidade. Esta torna alguns elementos difíceis de qualificar, o símbolo “LV” da Louis Vuitton, por exemplo, que sempre foi utilizado como complemento ao logótipo, agora com esta separação pode ser qualificado como um segundo logótipo opcional. Marcas como a Calvin Klein e Abercrombie & Fitch possuem logótipos alternativos, que geralmente são a sigla da marca, isto permite uma maior variedade de possibilidades criativas para a aplicação de identidades visuais.

Outra tendência é aplicação mais restrita de elementos como datas, países de origem, brasões e molduras em volta dos logótipos, embora ainda existam como possibilidades para a variação da identidade.

Apenas três marcas, das analisadas, utilizam *slogans* (Uniqlo, Nike e Adidas) e existiram somente três casos de *rebranding* radical (H&M, Uniqlo e Gap). Em relação ao tipo de nomes utilizados, verifica-se uma grande preferência por nomes baseados em pessoas, principalmente em fundadores. No entanto, existem excepções onde o nome está relacionado ao conceito de branding, como a Uniqlo, cujo nome remete à palavra “Unique” e a Nike, que se baseou na deusa grega da vitória (uniqlo.com; nike.com).

Muitas marcas seguem linhas similares às suas concorrentes, principalmente as de luxo, por exemplo, os símbolos da Chanel, Gucci e Fendi seguem o mesmo conceito (duas letras iguais interligadas). E nas marcas *mass market* verifica-se uma preferência pelas cores preto, branco, cinzento, vermelho e, ou, azul-escuro.

Todas as marcas aplicam estas identidades nos seus produtos de maneiras distintas, mas várias utilizam também ocasionalmente versões criativas e alternativas dos seus nomes e símbolos como padrão ou desenho artístico.

3.4. Casos de rebranding em marcas de moda

3.4.1. GAP

Em 2010, mais especificamente entre 6 e 12 de Outubro, ocorreu um dos casos mais famosos de *rebranding* dentro desta área, sendo muitas vezes referido como “o fiasco da GAP”. Isto porque este demonstra o impacto que a internet e as novas redes sociais podem ter em estratégias de branding, ao ponto de anulá-las antes de sequer terem sido oficializadas. O motivo deste *rebranding* foi tentar criar uma identidade distinta, ligada à cultura californiana, já que a sua herança baseada em simplicidade e excelência em peças básicas tinha sido explorada por várias marcas rivais como a Zara (Interbrand, 2011; Tarnovskaya, 2011).

A 6 de Outubro os representantes da marca decidiram demonstrar o novo logótipo (figura 60), que ainda estava em desenvolvimento no seu website (www.gap.com), de maneira a angariar informações através de *crowdsourcing* (recolha de dados proveniente de consumidores), mesmo antes de anunciarem que planeavam efectuar um *rebranding* global da marca. Embora tenham mencionado anteriormente que esta necessitava de alterações a nível dos produtos, do design de interior das lojas (Interbrand, 2011; Tarnovskaya, 2011).

O que se sucedeu foi uma série intensa de críticas, maioritariamente negativas, por parte de designers, especialistas em marketing e fãs da GAP, o que levou à necessidade da marca justificar o porquê das suas estratégias:

“A nossa marca e as nossas roupas estão a **mudar** e a **alteração do logótipo também**. Queremos que os nossos consumidores prestem atenção à GAP para se aperceberem de **como ela é hoje**. Nós **escolhemos** este design por ser contemporâneo e moderno. Ele **honra** a nossa herança através da caixa azul embora simultaneamente a **transporte para o futuro**.” (M. Hansen, presidente da GAP, apud Tarnovskaya, 2011, p. 6)

“Nós **adoramos** o design, mas estamos abertos a outras ideias e **queremos avançar** com o melhor logótipo possível.” (B. Chandler, Vice Presidente das Comunicações Empresariais, apud Tarnovskaya, 2011, p. 6)

“Na marca GAP, os nossos consumidores vêm sempre primeiro. Estivemos a **ouvir** e **observar** todos os comentários durante esta semana. **Ouvimos** repetidamente comentários sobre a paixão relativa ao nosso logo caixa azul e que o **querem de volta**. Por isso decidimos fazer exactamente isso - vamos **trazê-lo de volta** em todos os meios. **Aprendemos** imenso com este processo. E é-nos claro **que não tomámos** os passos **correctos**. **Reconhecemos** que **desperdiçámos** uma oportunidade de nos ligarmos com a comunidade *online*. Este não foi o

projecto certo, na altura certa, para fazermos *crowdsourcing*.” (M. Hansen, presidente da GAP, apud Tarnovskaya, 2011, p. 6)

Esta tentativa de *rebranding*, e este conflito com os consumidores, tiveram consequências drásticas na hierarquia da marca: o seu presidente foi despromovido, a agência publicitária foi substituída e foi eleito um novo director executivo para o departamento publicitário (Tarnovskaya, 2011).

Estas alterações tiveram como objectivo actualizar e reparar a imagem corporativa, para tal, a marca decidiu começar por afirmar que “os consumidores pretendem dialogar e não apenas serem confrontados” (relações públicas da GAP, apud Tarnovskaya, 2011, p. 7) e voltar ao logótipo anterior (figura 59).

O comportamento da audiência durante este processo foi também distinto de muitos outros casos de *rebranding* actuais como a Pepsi, isto porque em vez de apenas criticar o novo logótipo e a marca, muitos consumidores desafiaram-se mutuamente a “fazer melhor”, originando concursos, completamente independentes à marca, para designers tentarem demonstrar a sua opinião em relação ao que pensam que deveria identificar a marca, considerando a sua herança e vestuário (Tarnovskaya, 2011).

Embora as opiniões de especialistas de marketing variem sobre este assunto, na sua maioria pode-se dizer que a principal falha da GAP foi não ter uma identidade definida e tentar criá-la através de um projecto mal planeado, com poucos estudos que o suportassem. Que levou ainda a uma má e inconsistente reacção por parte dos representantes da marca, que não compreenderam os seus consumidores e que tentaram defender o seu ponto de vista corporativo em vez de realmente justificar esta nova identidade de marca (Tarnovskaya, 2011).

3.4.2. Burberry

Embora casos como a GAP possam levar a associar *rebranding* com algo negativo, ou seja, como uma estratégia superficial que pretende apenas esconder erros em vez de os corrigir, existem também histórias de sucesso de *rebranding* que provam a sua eficácia, quando bem planeado e executado (Tarnovskaya, 2011).

Até 2001 a Burberry estava a sofrer uma crise na sua imagem, sendo considerada como antiquada, ou mesmo como um símbolo de *gangwear* no Reino Unido, devido ao seu uso por *hooligans*, *gangs* ou indivíduos de baixa classe social, quando o seu público-alvo pretendido era os consumidores de luxo. Embora a marca tivesse lucros graças a este público, o seu futuro era incerto devido a esta incorrecta percepção da sua herança cultural, isto porque,

quanto mais acessível for uma marca de moda, mais complicada se torna a gestão da sua imagem e de quem a veste (Tungate, 2005).

Graças a uma nova liderança da marca, por Christopher Baily, esta foi rejuvenescida através de várias etapas de *rebranding* em todos os seus elementos: criação de uma identidade visual mais simples (figura 62), mas baseada na anterior (figura 61), novas colecções, técnicas de visual merchandising, várias campanhas publicitárias (com associação a celebridades como Kate Moss e Emma Watson), editoriais, desfiles, conteúdos digitais variados e uma nova interacção *online* (Tungate, 2005; Miller et al., 2013).

Com estas estratégias, para além de assegurar a sua posição nas marcas de luxo, conseguiu também manter a sua essência original, os seus clássicos padrões e restringir-se aos segmentos pretendidos, abandonando os públicos acidentais (Tungate, 2005).

Após a análise dos resultados desta estratégia, em 2003, verificou-se um aumento de vendas em retail de 46%. De acordo com os autores Miller et al. (2013) este sucesso deveu-se a dois grandes factores: a existência de um bom líder com conhecimento sobre o tema e o uso de um plano de marketing detalhado que possuía uma boa compreensão da marca (Tungate, 2005; Miller et al., 2013).

3.4.3. Saint Laurent

Em 2012, quatro anos após o falecimento do criador da marca, o novo director criativo da marca icónica Yves Saint Laurent, Hedi Slimane, anunciou que a marca ia passar por um *rebranding* drástico, alterando o seu nome para Saint Laurent, com “Paris” como elemento opcional (figura 64), renovando assim a identidade da marca, tal como as suas colecções. Contudo, logo após esta notícia ter sido lançada ao público, houve uma má recepção instantânea e intensa por parte dos consumidores nas redes sociais (Carrer, 2012; Tungate, 2005).

A Yves Saint Laurent decidiu manter a sua estratégia e recriou a sua marca *ready-to-wear* “Saint Laurent Rive Gauche” (criada em 1966). De momento as colecções *prêt-à-porter* da marca identificam-se com a nova identidade, mas as linhas cosméticas e perfumes mantêm o nome e logótipo originais (figura 63), tal como a empresa em si continua a denominar-se Yves Saint Laurent (Carrer, 2012; Tungate, 2005).

Por ser um caso recente, ainda não existem dados concretos sobre o verdadeiro resultado desta estratégia, podendo apenas ser comparada ao *rebranding* bem-sucedido da marca Christian Dior, que em 2001 alterou a sua linha masculina de “Christian Dior Monsieur” para

“Dior Homme” obtendo um grande sucesso que levou à eventual transformação da marca para apenas “Dior” (Carrer, 2012; Tungate, 2005).

A grande diferença entre as duas marcas foi o facto de o criador Yves Saint Laurent ter falecido recentemente, ao contrário de Christian Dior, sendo este um factor que os devotos da marca não conseguiram ignorar. Esta foi uma estratégia emocional controversa, que atingiu o coração dos consumidores e que conseguiu a atenção de toda a indústria e dos media, sendo também um tópico de debate em praticamente todos os *blogs* de moda. Contudo, a marca tem de conseguir provar que esta não foi uma estratégia com a intenção de apagar o passado ou o legado de Yves Saint Laurent, tal como não foi apenas um impulso narcisista por parte de Hedi Slimane, já que estas foram as interpretações iniciais feita pelo seu público (Carrer, 2012; Tungate, 2005).

Este é um caso de *rebranding* que, por ser recente, ainda está a ser debatido pelos especialistas na área, e para uma melhor compreensão desta estratégia é necessário compreender vários aspectos:

- Após o anúncio desta estratégia os lucros da marca aumentaram aproximadamente 42% em geral, com um aumento de 45% só em vestuário. Contudo, grande parte destes lucros foi obtida pela venda de produtos com o logótipo antigo, principalmente cosméticos e perfumes;
- As críticas recebidas tiveram a sua origem em redes sociais e embora este seja um bom meio de interagir com os consumidores, é necessário ter em atenção que isto ocorreu antes da marca ter tido a oportunidade de demonstrar claramente as suas estratégias. Ou seja, a reacção negativa teve origem em julgamentos precipitados por parte da audiência, que julgavam o facto de Hedi Slimane ter entrado recentemente para a liderança da marca e querer reformulá-la ao seu gosto pessoal e não o *rebranding* em si, ao contrário do que aconteceu com a GAP;
- A nova identidade não desrespeita o legado de Yves Saint Laurent, nem pretende ignorar a cultura da marca, apenas modernizá-la. O acto de remover o primeiro nome do criador de uma marca não é um *rebranding* tão radical como criar um novo nome;
- Tanto as novas colecções, como a nova comunicação dirigem-se a um novo público mais alternativo. Isto é visível na campanha de primavera/verão que inclui as seguintes celebridades: Courtney Love, Marilyn Manson, Ariel Pink e Kim Gordon;
- A marca é acusada de perder a sua essência com esta transformação e identidade. No entanto, a essência da linha “Saint Laurent Rive Gauche”, em 1966, era baseada em juventude, liberdade e modernidade. É também preciso ter em consideração que o novo logótipo utiliza o tipo de letra utilizado na marca em 1966;
- Embora a marca tenha ignorado a opinião expressada pelos seus consumidores que não queriam uma mudança na marca, o intenso debate nas redes sociais levou à educação de novos consumidores e das novas gerações sobre a história e cultura da

Yves Saint Laurent desde a sua criação, algo que não teria acontecido sem a controvérsia levantada pelo seu *rebranding*;

- A revista Wallpaper, depois de analisar esta estratégia e todas as suas características decidiu oferecer à marca o prémio de “Melhor *Rebranding*”, considerando que Slimane conseguiu criar uma nova era para a icónica Yves Saint Laurent. No entanto, ainda é demasiado cedo para se saber os reais resultados deste investimento (businessoffashion.com; Carrer, 2012; fashionista.com; investing.businessweek.com; Tungate, 2005; wallpaper.com)

3.4.4. Casa Batalha - *rebranding* de uma marca de moda portuguesa

Fundada em 1635, esta é a marca mais antiga em Portugal. Após ser adquirida em 2009 pelo grupo Lanidor, e passar por uma fase de *rebranding*, tornou-se uma marca de bijutaria que, como identidade, concilia o passado e o presente. Embora o incêndio do Chiado, em 1988, tenha destruído a empresa, a Casa Batalha conseguiu manter-se viva até aos dias de hoje. Actualmente existem 10 lojas em Lisboa e Porto sendo a mais emblemática a Casa Batalha Amoreiras, quer pela peculiaridade do espaço, quer pelo facto de ter sido esta a loja que evitou a extinção da marca após o incêndio (casabatalha.net).

Sendo uma marca antiga, a Casa Batalha teve sempre a tradição como um dos conceitos chave nos seus valores. Tendo sido criada em 1635, durante o reinado de Filipe III de Portugal (IV de Espanha), a marca manteve uma imagem de monarquia, realeza e luxo ao longo de toda a sua evolução. Contudo, de maneira a adequar-se à actualidade, e principalmente depois de ser adquirida pelo grupo Lanidor, a marca adicionou peças mais modernas e *trendy* em todas as suas colecções, tornando a sua filosofia numa união entre tradição e modernidade (casabatalha.net).

A principal categoria de acessórios que deu renome à marca foram os colares (principalmente de contas), mas sempre possuiu brincos, pulseiras, anéis e outras peças de bijutaria ou ourivesaria com produção nacional (acessórios para cabelo e vestuário). Ao longo dos séculos abrangeu também a venda de écharpes, cintos, luvas e clutches. Embora estes estejam sempre em menor quantidade nas suas colecções (casabatalha.net).

Para além de produzir peças básicas que mantêm vivo o espírito clássico da marca, a Casa Batalha cria agora também as suas colecções de maneira a enquadrar as tendências sazonais e globais da moda, abrangendo assim a classe média e estendendo o seu segmento a um público maior, principalmente durante a época de saldos, com descontos de 50% ou mais (casabatalha.net).

Ambos os seus logótipos (figuras 65 e 66), antes e depois do *rebranding*, demonstram aspectos similares, como o enfâse no ano 1635 e os mesmos tipos de letra. Contudo, o logótipo actual representa um brasão, sendo este um símbolo que transmite tradição, realeza e poder, algo que se adequa à essência monárquica da marca.

Após o *rebranding* passaram a existir 10 lojas monomarca da Casa Batalha em Portugal: Almada Fórum (Almada), C.C. Fashion Spot (Beloura), C.C. Braga Parque Shopping (Braga), C.C. CASCAISHOPPING (Cascais), C.C. Amoreiras Shopping Center (Lisboa), C.C. Colombo (Lisboa), Galerias Saldanha Residence (Lisboa), C.C. Mar Shopping (Matosinhos), Norte Shopping (Matosinhos) e Strada Shopping & Fashion Outlet (Odivelas Outlet). Contudo, após a fusão com a Lanidor a marca passou também a vender via *online* através do site 2BSTYLE.net, possibilitando assim a venda a um conjunto de 28 países (casabatalha.net).

Actualmente o meio preferencial da marca para campanhas é a imprensa, principalmente a revista *Máxima*. É, no entanto, uma marca que investe pouco em publicidade, já que normalmente participa apenas em editoriais de moda e páginas de tendências, apostando principalmente no impacto de técnicas *visual merchandising* e bom atendimento ao cliente (casabatalha.net).

As novas montras representam uma antiga *boutique*, utilizando vários manequins, grandes e pequenos, para demonstrar peças, e expositores de madeira para guardar as peças mais valiosas. Em termos de decoração nem todas as lojas são iguais, as maiores têm candelabros e outras peças decorativas, enquanto que as mais pequenas têm apenas o essencial, mas todas utilizam combinações de cor-de-rosa, cinzento, bege e castanho, incluindo painéis de madeira, para criar uma coesão entre o *visual merchandising* de aspecto clássico da marca (casabatalha.net).

A Casa Batalha é uma marca com potencial, tendo sobrevivido até hoje 377 anos no mercado português (casabatalha.net), e a sua união à Lanidor foi uma estratégia que demonstra a eficácia do *rebranding* como meio de expandir uma marca e mantê-la lucrativa durante um maior ciclo de vida, evitando o declínio.



Figura 59 - Logótipo GAP 1
http://blogs-images.forbes.com/velocity/files/2010/10/300px-Gap_logo.svg_.png



Figura 60 - Logótipo GAP 2
<http://www.abccopywriting.com/wp-content/uploads/2010/10/gap.jpg>



BURBERRY
LONDON

Figura 61 - Logótipo Burberry 1
<http://www.okaytrades.com/data/brandlogo/1370065264380901976.jpg>

BURBERRY

Figura 62 - Logótipo Burberry 2
http://www.osmoz.com.br/Public/Files/brand/logo_fragrance_burberry_0775316e49.jpg

YVES SAINT LAURENT

Figura 63 - Logótipo Yves Saint Laurent 1
<http://arteknyc.files.wordpress.com/2009/12/ysl-logo.jpg>

SAINT LAURENT
PARIS

Figura 64 - Logótipo Yves Saint Laurent 2
http://www.runway.vn/tl_files/logos/SaintLaurent-Paris.png



Figura 65 - Logótipo Casa Batalha 1
<http://www.markify.com/images/ctm/originals/006707541.JPG>



Figura 66 - Logótipo Casa Batalha 2
<http://www.markify.com/images/ctm/originals/009968348.JPG>

3.4.5. Observações sobre a análise

Após este estudo é possível verificar certos aspectos que podem ser cruciais para este tipo de estratégias:

- Tal como no estudo sobre as identidades visuais é também possível visualizar uma tendência de simplificação nos vários elementos. Embora existam exceções como a Casa Batalha, já que em alguns casos a herança da marca contradiz as tendências;
- O uso de *crowdsourcing* em vez de apenas estudos de mercado privados tem simultaneamente vantagens e desvantagens. Nos casos da GAP e da Saint Laurent é possível analisar que este, embora tenha atraído atenção negativa para a estratégia, ajudou as marcas a interagir com os consumidores;
- As técnicas de provocação, embora sejam as estratégias de branding mais arriscadas, em casos como a Saint Laurent podem ajudar a rejuvenescer e aumentar a notoriedade de uma marca;
- A análise à Casa Batalha revela que o *rebranding*, e as suas características estudadas, também se aplicam a marcas de menor dimensão e não só às mais notórias globalmente;
- A Burberry e a Saint Laurent demonstram a importância da adequação do mix da comunicação e todos os elementos distintivos da marca à nova identidade. Enquanto a Casa Batalha mostra que marcas menos notórias podem explorar o branding através do design dos produtos, *visual merchandising* e comércio *online*;
- Nos casos de sucesso o *rebranding* mostra ser uma ferramenta útil para reposicionar e rejuvenescer a marca que pode também aumentar a ligação com os consumidores quando bem planeado.

Capítulo 4. Simulação de uma estratégia de *rebranding*

Neste capítulo é feita uma simulação de um plano de *rebranding* utilizando uma marca de acessórios já existente e um projecto em execução pelo departamento de tecnologia e ciência têxtil da Universidade da Beira Interior, PT21 - *High textiles*.

A simulação consiste num exercício prático sobre como potenciar a evolução de marcas na área da moda utilizando a informação compilada ao longo dos estudos nos capítulos 1, 2 e 3. Este exercício baseia-se nos dados que a marca disponibiliza ao público em geral pois considerou-se que são suficientes considerando o carácter teórico deste estudo.

A Fly London é uma marca internacional, fundada em 1994, de acessórios de moda para ambos os sexos, sendo o calçado o seu produto principal. O seu *portfólio* engloba também malas, cintos, pulseiras e óculos de sol. A nível de preço a marca posiciona-se como *medium premium* e a sua distribuição é feita principalmente através de multimarcas e venda *online* (em 36 países¹), possuindo apenas seis lojas representantes, três delas em Portugal, uma na Avenida da Liberdade em Lisboa, uma no Porto e outra em Sintra. Duas em Londres, sendo uma no Convent Garden e a outra perto de Oxford Street, e uma outra em Copenhaga na Dinamarca. Possui também lojas Outlet, uma em Guimarães e a outra em Odivelas (flylondon.com).

Embora seja uma marca de origem portuguesa, a sua concepção e essência têm raiz na cultura moderna londrina, algo visível até no seu nome. O seu branding fundamenta-se nos conceitos de juventude, design inovador, conforto, excelência em qualidade, exploração de tendências e uso de cores marcantes. Em 2013, a Fly London, recebeu o prémio de melhor marca de moda em calçado, este mérito derivou das suas vendas consistentes no Reino Unido e crescente notoriedade a nível internacional (flylondon.com).

O Projecto PT21 - *High textiles* é um projecto mobilizador onde a Universidade da Beira Interior está inserida, juntamente com uma empresa laneira da Região da Beira Interior. Este projecto visa potenciar a aplicação de tecidos laneiros em acessórios de moda. Desta forma alguns dos tecidos que têm vindo a ser desenvolvidos, para além de utilizar a lã e outras

¹ Andorra, Austrália, Áustria, Bélgica, Canada, China, Chipre, Croácia, Republica Checa, Dinamarca, Estónia, Ilhas Faraó, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Holanda, Irlanda, Israel, Itália, Luxemburgo, Nova Zelândia, Noruega, Polónia, Portugal, Rússia, Escócia, Servia, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Suécia, Suíça, Tailândia, Reino Unido e Estados Unidos da América.

fibras sustentáveis, são também duplos, o que facilita a versatilidade e modularidade dos produtos.

Considerando a marca já existente e as características do projecto PT21 ao nível de desenvolvimento de tecidos e design de acessórios, foi projectada uma estratégia de *rebranding* para a marca Fly London. Esta estratégia irá basear-se num dos vários modelos de *rebranding* estudados anteriormente, o modelo criado pelos autores Juntunen, et al. (2009), por ser o mais completo e que engloba mais etapas do processo.

4.1. Estratégia para a Fly London

4.1.1. Motivação

Existem várias razões que poderiam levar esta marca a considerar *rebranding* evolutivo, já que, neste caso, uma alteração de nome seria desnecessária e poderia afectar o seu valor.

A nível de identidade, comunicação e produtos a Fly London concentra-se nos seus consumidores do Reino Unido, já que são estes a sua maior fonte de lucros. Como exemplo pode-se considerar o facto de que, embora Portugal e a Dinamarca também possuam lojas representantes da marca, o seu *website* principal e as suas páginas em redes sociais utilizam exclusivamente o Inglês como língua. A marca também só facilita a venda *online* dentro do Reino Unido, e recentemente, na Dinamarca, os restantes países ou efectuam compras através de outros *websites* multimarca, ou têm de pagar taxas consideráveis para receber os seus produtos (flylondon.com).

Considerando que actualmente a Fly London apresenta interesse na sua expansão internacional (flylondon.com), um *rebranding* poderia ser vantajoso quando em simultâneo com estratégias de globalização e localização, tal como a marca McDonalds fez durante a sua campanha “I’m Lovin’ It”, possibilitando assim uma segmentação mais variada de consumidores, o incremento da sua notoriedade no resto do mundo e a hipótese da sua inserção em mercados emergentes.

A simultânea alteração a nível da identidade visual da marca teria como principais objectivos incrementar a consistência e protecção da marca, tal como simplificar a sua comunicação, já que estes são factores relativos à sua potencial força.

Utilizando o caso da McDonalds como comparação, a marca manteve uma identidade coesa, mesmo sendo através de *franchising*, mas criou novos produtos, edições limitadas e comunicações de maneira a tentar pertencer à cultura de cada país. Outras marcas que também utilizam técnicas relevantes são a H&M e a Puma, embora estas não se foquem em estratégias de localização, utilizam edições especiais direccionadas para determinados mercados. Estas tornam-nas marcas dinâmicas e despertam a atenção do público e dos media a cada novo lançamento.

A estratégia baseia-se então em adicionar às colecções principais a criação de edições especiais inspiradas em cidades, locais ou regiões de países, que a Fly London considerasse como potenciais públicos-alvo.

O facto de não se focar em países como um todo, permite a existência de uma maior variedade de colecções para o mesmo país, caso elas demonstrassem sucesso. Estas edições teriam características similares de maneira a manter um certo nível de coesão, o que, para além de consistência, poderia também incentivar a existência de coleccionadores.

O desenvolvimento destas edições especiais levaria também à exploração de novos materiais, já que a marca orgulha-se pela variedade de materiais que utiliza nos seus produtos e pela sua qualidade. Esta estratégia permitiria então, não só, abranger novos materiais, mas também, testar quais teriam sucesso sem afectar a venda das colecções principais. Isto sempre aliado a estudos de mercado que poderiam também revelar uma variedade de informações importantes para a sua evolução estratégica

Esta estratégia também poderia ter repercursões ao nível da personalidade da marca, através de um mix de comunicação mais dinâmico e com novos valores. De momento ela só pode ser considerada como “Mãe”, já que tal como a Uniqlo foca-se na excelência do conforto, design e qualidade (flylondon.com). Esta estratégia poderia auxiliar a fundamentação das suas vertentes “Sonhadora” e “Lúdica” aumentando a sua distinção, criatividade, humor e idealismo.

4.1.2. Análise

Os estudos de mercado necessários para uma estratégia desta natureza são sempre um investimento indispensável, com o objectivo de antecipar potenciais barreiras (Miller et al., 2013). Muitas marcas podem tentar fazê-los apenas através dos seus recursos e bases de dados, mas também é necessário estudar o mercado actual e potencial: pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, tendências e inovações, os consumidores e o seu comportamento, e também a concorrência. Muitos destes dados podem já estar presentes nos planos de marketing executadas pela firma caso a empresa faça estudos periódicos (Lindon, et al., 2001).

No entanto é muitas vezes necessário recorrer a empresas externas e especialistas em estudos de mercado e *rebranding*, de forma a garantir que a informação recolhida esteja de acordo e seja relevante para os objectivos da empresa. Este recurso a entidades externas é também comum quando não é possível encontrar dentro da própria empresa pessoas com a formação adequada, pois a existência de um líder que comande todo o processo é essencial (Lindon, et al., 2001; Miller et al., 2013).

Para realizar uma análise estratégica, é necessário que alguns elementos sejam estudados exhaustivamente como sendo: a empresa, o estado da concorrência, a história das vendas, os

dados relativos aos produtos e, ou, serviços, o mercado, a distribuição, o preço e a comunicação (Swanson e Everett, 2000)

No caso da Fly London seria também necessário estudar em ênfase os dados provenientes das multimarcas em que esta se insere, já que estas são o principal contacto que os consumidores internacionais têm com a marca. Alguns dos dados que deveriam ser recolhidos nesta análise nas lojas multimarcas e também nas representantes, seriam relativos à frequência de compra, lugar de compra, antiguidade da clientela (grau de fidelidade), tipo de compra, satisfação face aos produtos, atitude face aos preços, satisfação face à oferta de produtos, modo de deslocação, horas de abertura, satisfação face aos serviços, frequência da concorrência, imagem do ponto de venda e imagem dos pontos de venda concorrentes (Dayan et al., 1994).

Para esta estratégia é também necessário analisar a cidade, região ou local do país pretendido, já que a ligação emocional ia depender do quanto a marca consegue realmente compreender a sua cultura. O uso de *cool hunters* poderia ser uma tática a considerar como complemento (Tungate, 2005).

Após analisar o estado actual e a evolução da empresa e mercado, a criação dos seguintes métodos de previsão seria também vantajosa:

1. Métodos qualitativos: opiniões de peritos; métodos analíticos de previsões de vendas; consolidação das opiniões dos vendedores; inquéritos sobre as intenções de compra;
2. Métodos estatísticos de extrapolação de tendências: observação e decomposição da evolução das tendências;
3. Modelos explicativos (que permitem focar em certas variáveis mais profundamente);
4. Métodos experimentais: testes e estudos de mercado (Lindon, et al., 2001).

De acordo com as informações disponíveis ao público é possível concluir que:

- A sua identidade visual é reconhecida principalmente pelo seu símbolo, este é colorido (preto, azul, roxo e amarelo) e detalhado, mais do que os símbolos analisados nas marcas de moda anteriores. No entanto de maneira a manter uma imagem simplificada, este é muitas vezes transformado na sua silhueta ou numa versão monocromática quando utilizado em produtos ou em comunicação (figuras 67 a 73);
- O seu logótipo é tipográfico e desde a sua concepção que nunca foi editado. Contudo, analisando tantos os produtos entre 2012 e 2013, e as comunicações entre 2002 e 2013, verifica-se uma inconstância na apresentação do logótipo, que não pode ser considerada como *rebranding*, já que não se mantém coesa entre os vários meios ou ao longo do tempo. Em algumas situações o logótipo está na sua forma original, em outras está mais espesso ou fino, os elementos ocasionalmente estão alinhados à

esquerda ou ao centro, verticalmente ou horizontalmente, mas a tipografia mantém-se sempre a mesma (facebook.com/flylondon; flylondon.com);

- O seu *slogan* principal é “Don’t Walk, Fly!”, mas possui slogans alternativos, que têm como função inspirar a equipa de design, estes são “Ever Changing, Ever Developing.” e “Always Progressive, Never Conventional.”. No entanto, são também utilizados na comunicação ao público ocasionalmente (flylondon.com);
- A sua publicidade é feita principalmente no uso de redes sociais e revistas. De acordo com a qualificação utilizada pelos autores Rhodes e Zuloago (2003), entre 2002 e 2013, os editoriais desta marca baseiam-se na exploração da Identidade, Ego (ou Objecto caso o consumidor não se identifique com a marca), mas não ao nível do Alter-Ego, já que não existem elementos utópicos, sendo comunicações realistas e baseadas na apresentação dos novos produtos. Quanto aos modelos estes podem ser categorizados como jovens e elegantes (desconhecidos, não existe presença de celebridades). O uso de personagens masculinos em destaque é também bastante visível nesta marca (facebook.com/flylondon; flylondon.com);
- Cada colecção possui uma paleta de cores fortes que é utilizada, não só nos produtos, mas também no *website* em editoriais fotográficos (à excepção de *visual merchandising* que utiliza em todas as lojas as cores do símbolo como inspiração), esta dita o cenário e os seus elementos, algo que se pode verificar, como exemplo, nas figuras 67, 68, 69 e 70. Isto faz parte da identidade da marca desde a sua concepção (facebook.com/flylondon; flylondon.com);
- Em relação aos seus produtos, as suas colecções são sazonais e embora haja sempre inovação existem também elementos que mantém a consistência entre todos os lançamentos da marca, nomeadamente: a existência de linhas onde são usadas solas iguais e a utilização dos mesmos materiais (flylondon.com);
- Em todas as colecções as linhas de calçado possuem um nome específico, uma sola distintiva e todos os seus sapatos utilizam nomes começados pela mesma letra. Por exemplo, na colecção Outono/Inverno 2013, na linha Yellow, foram criados 16 sapatos: Yoni, Yoko, Yaz, Yoss, Yose, Yava, Yasm, Yime, Yif, Yeta, Yama, Yel, Yia, Yogi, Yind e Yust. No entanto, a maioria das linhas têm apenas entre 1 a 8 sapatos em cada colecção. Os restantes produtos, como as malas, também têm nomes próprios mas não seguem nenhuma letra (flylondon.com);
- Quanto aos materiais, após analisar as colecções Outono/Inverno e Primavera/Verão entre 2012 e 2013, é possível concluir que, embora a marca varie imenso a nível de cores, padrões e texturas, existem apenas 11 materiais em uso, tanto no calçado, como nas malas, cintos e pulseiras: pele natural, borracha, elementos metálicos, tecidos (variados mas de composição desconhecida), solas artesanais (que não mencionam a composição), camurça, madeira, cortiça, espuma vinílica acetinada (material utilizado para a composição de havaianas) e poliuretano. Sendo a borracha

- o material mais utilizado para as solas, e a pele para o resto do sapato (tanto no exterior como interior), em todas as estações (flylondon.com; flylondonshop.co.uk);
- Outro aspecto de coesão visível é a inserção de variações criativas do nome da marca ou outros elementos em quase todos os produtos, como se pode verificar na figura 76. Contudo, a marca demonstra simultaneamente uma falta de consistência na aplicação do logótipo e símbolo, sendo raras as peças de calçado, de colecções recentes, que utilizam a sua verdadeira versão (figura 74). Para ter uma identificação clara nos produtos a marca adiciona etiquetas removíveis (flylondon.com);
 - A marca possui dois *websites*, um informativo e outro para venda, ambos fornecem apenas elementos como a apresentação de novas colecções, informações sobre a marca e conteúdos digitais (filmes sobre as colecções). A exploração de redes sociais como o facebook aparenta ser a maior fonte de publicidade da marca, sendo a fotografia o método mais usado (facebook.com/flylondon; flylondon.com; flylondonshop.co.uk);
 - O seu *visual merchandising* é original e várias lojas usam elementos únicos e arquitecturais baseados no seu símbolo (figuras 71, 72 e 73). Elas fornecem uma atmosfera repleta da identidade da marca (pela decoração e design de interior) mas pouco dinâmica pela falta de experiências sensoriais. Em lojas multimarcas a marca distingue-se pelo uso de embalagens ou publicidade perto dos seus produtos, de maneira a despertar a atenção dos consumidores (figura 75);
 - A marca participa activamente em eventos de moda como feiras e exposições, entre outros, tal como desfiles internacionais. Embora a marca pretenda começar a desenvolver vestuário no futuro, os desfiles actuais utilizam apenas dois coordenados, uma para homem e outro para mulher, de maneira a destacar as malas e sapatos (facebook.com/flylondon; flylondon.com);
 - Para além das suas lojas representantes, *outlet* e venda multimarca, a Fly London investe também em lojas temporárias (facebook.com/flylondon; flylondon.com).



Figura 67 - Editorial Fly London 1

https://fbcdn-sphotos-g-a.akamaihd.net/hphotos-ak-frc3/q71/s720x720/1235957_549018221813273_952071099_n.jpg



Figura 68 - Editorial Fly London 2

https://fbcdn-sphotos-e-a.akamaihd.net/hphotos-ak-prn2/q73/s720x720/1237027_546405478741214_2066413679_n.jpg



Figura 69 - Editorial Fly London 3

<http://www.flylondon.com/img.php?cb=6281&st=0>



Figura 70 - Editorial Fly London 4

<http://www.flylondon.com/img.php?cb=6275&st=0>



Figura 71 - Loja Fly London 1

<http://www.flylondon.com/img.php?cb=8330&st=0>



Figura 72 - Loja Fly London 2

<http://www.flylondon.com/img.php?cb=8333&st=0>



Figura 73 - Loja Fly London 3

http://files.stradaoutlet.pt/folder/galeriajoja/ficheiro/1947_Fly%20London_bipvap31zc.jpg



Figura 74 - Sapatos Fly London

https://fbcdn-sphotos-e-a.akamaihd.net/hphotos-ak-prn1/s720x720/541502_393693910679039_1633145975_n.jpg



Figura 75 - Publicidade Fly London

https://scontent-a-ams.xx.fbcdn.net/hphotos-ash3/1374362_557748077606954_1626036206_n.jpg



Figura 76 - Aplicação criativa Fly London

http://3.bp.blogspot.com/RRenZvPPZDE/T0_HRRjWGWI/AAAAAADpY/OTbsKS8wXps/s1600/fly%2520london-mens-fly-london-shoes-mens-hex-grey-22240.jpg

4.1.3. Planeamento

De maneira a criar uma explicação mais pormenorizada desta estratégia a região da Beira Interior é utilizada como exemplo. Embora Portugal seja um dos públicos da marca (daí ser o país com mais lojas representantes e *outlets*) não é possível provar, sem estudos adequados, que esta região seria um bom investimento. O seu uso baseia-se apenas em facilitar a compreensão detalhada da estratégia.

Algo que é necessário ter em atenção é que embora as colecções sejam inspiradas a nível local, o seu principal segmento são os consumidores jovens do país em si, ou seja, neste caso o segmento seriam os adolescentes e jovens-adultos portugueses. Isto não torna a venda destas colecções exclusiva ao país em questão. Contudo, a comunicação, design de produtos, materiais e o conceito das colecções possuem um genuíno ênfase na cultura em si. Isto porque versões estereotipadas, de maneira a poderem ser compreendidas a nível internacional, poderiam afectar a eficácia da ligação emocional, já que o branding deve sempre ser autêntico e relevante (Gobé, 2002).

Esta fase engloba a concepção de toda a estratégia, o que neste caso inclui o *rebranding* da identidade visual, o conceito das colecções limitadas, o design dos novos produtos, a criação das suas campanhas e a alteração de todos os meios que possuem a identidade antiga (*visual merchandising*, *websites*, embalagens, entre outros). Durante este período não se deve também esquecer a importância do branding interno e da influência de todos os seus *stakeholders* (Juntunen, et al., 2009; Miller et al., 2013).

4.1.3.1. *Rebranding* da identidade visual

Comparando o logótipo actual da Fly London (figura 77) com os resultados do estudo realizado anteriormente a outras marcas, é possível verificar que a única marca que apresenta um conceito similar é a Uniqlo. Ambas as marcas sobrepõem elementos do seu nome, mas o que as distingue é o facto de a Uniqlo dividir as suas letras em grupos de três, o que permite usar o mesmo tamanho em todas.

A Fly London, por sua vez, necessita de um limite de tamanho mais restrito, já que a palavra “London” tem uma dimensão muito menor do que “Fly”, tornando-se assim complicado reduzir este logótipo. O símbolo, na sua versão colorida, sofre do mesmo problema, já que perde muita informação em dimensões pequenas. E embora o uso do logótipo e símbolo separadamente seja algo aparente na análise das tendências visuais, esta escolha deve existir como opção. Neste caso, ambos os elementos ocupam um espaço considerável, o que ocasionalmente leva a marca ao uso de versões alternativas horizontais do nome no *visual merchandising* de várias lojas e nos seus produtos (figura 76).

Com a intenção de rectificar estes problemas a edição do logótipo baseia-se em seguir uma versão mais simples, através de um alinhamento horizontal permanente das duas palavras, mas com a mesma tipografia e um espaçamento ligeiramente maior (figura 78).

Isto porque, não só é esta a maior tendência actual a nível visual (como se pode verificar nas marcas Louis Vuitton, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Calvin Klein, Tiffany&Co., Hugo Boss, Abercrombie & Fitch e Old Navy), mas também porque torna-se mais fácil de aplicar, principalmente nos produtos, auxiliando assim a sua protecção e visibilidade.

A dimensão das palavras continua a não ser igual, esta escolha tem como objectivo manter uma maior ligação ao conceito original do logótipo, do que apenas conservar o tipo de letra. O símbolo não possui alterações, já que estas poderiam ser prejudiciais para a marca por este ser uma parte fundamental da sua essência e notoriedade. O uso das versões simplificadas, já existentes, é suficiente para corrigir as suas dificuldades gráficas.

A nível de *slogans* também não existem mudanças, já que estes estão ligados às colecções principais, mas estes não deveriam ser utilizados na comunicação relativa às edições limitadas, por estas terem uma linguagem própria.



Figura 78 - Sugestões de aplicações para o novo logótipo Fly London

Figura 77 - Logótipo e símbolo da Fly London
<http://photo.pt/website/wp-content/uploads/2013/03/fly-london-logo.gif>

4.1.3.2. Conceito das colecções limitadas

De maneira a existir coesão e continuidade os seguintes factores deveriam ser mantidos entre colecções:

- Criação de um nome para a colecção com a língua nacional e com significado cultural;
- Utilização de novos materiais exclusivos em união com os já utilizados;
- Design, de produtos, que considere as necessidades deste segmento e as tendências actuais, mas que mantenha o estilo da Fly London;
- Uso de solas já existentes pela marca para o calçado, de maneira a evitar custos extras e manter coesão entre produtos;
- Produtos para ambos os sexos ou unissexo, a sua quantidade ou variedade pode variar de colecção para colecção dependendo das intenções da marca;
- Exploração de recursos relevantes: produtores, celebridades, designers, agências, música, aromas, entre outros;
- Distribuição através das lojas representantes (ou temporárias), venda *online* e lojas multimarcas seleccionadas (pelos resultados dos estudos de mercado).

Utilizando a zona da Beira Interior e o projecto PT21 como base para o desenvolvimento de uma edição limitada de produtos, o nome da colecção para Outono/Inverno 2014/2015 teria o nome de “Pés para a Cova”, uma expressão popular que simultaneamente interliga os conceitos de “calçado” e “Cova da Beira”. No entanto, em outras colecções poderiam haver fases de *Naming* para decidir o nome da colecção.

Tendo em consideração que contribuir para o desenvolvimento económico das comunidades é uma tática emocional de branding (Swanson e Everett, 2000), a marca poderia considerar utilizar produtores locais para os novos materiais, neste caso a lã, pela versatilidade que esta fornece e por esta região ser reconhecida pela produção deste material (turismocovilha.pt). Este é um material vantajoso já que repele a água, o que permite o seu uso durante dias de chuva, é pouco inflamável e ajuda a manter uma temperatura corporal agradável esteja frio ou calor (Simpson e Crawshaw, 2002). Embora absorva o suor, no calçado os maus odores poderiam ser evitados pelo uso de cabedal como material interior, algo que já é comum nos produtos da Fly London. Este também seria inserido nas partes das malas que estão em contacto com o consumidor, como as alças, de maneira a evitar demasiada fricção que podia danificar o tecido ao longo do tempo.

A sua inspiração segue a macrotendência Outono/Inverno 2014/2015 *Industrial Evolution*, apresentada pela empresa WGSN, esta fundamenta-se na relação entre materiais rústicos e industriais (figura 79), com uma paleta de cores simultaneamente suave mas marcante (wgsn.com).

De maneira a interligar esta macro-tendência, com o tema e o nome escolhido, o design da colecção inspira-se na arquitectura das calçadas nas áreas urbanas da região. Isto é visível no painel de inspiração (figura 80).



Figura 79 - Imagem retirada da macro-tendência *Industrial Evolution*
http://www.wgsn.com/content/dam/Team_Libraries/Creative_Direction/Autumn_Winter_2014_15/Macro_Trends_AW_2014_15/Industrial_Evolution/Slices_credits/IndustrialEvolution_16.jpg.image.w940.original.jpg



Figura 80 - Painel de inspiração com paleta de cores e fotografias da cidade da Covilhã

4.1.3.3. Projecto de design dos produtos

4.1.3.3.1. Materiais

Para a concretização da edição limitada de acessórios propõem-se o uso de alguns dos tecidos desenvolvidos pela UBI (figura 81) em parceria com a empresa Fitecom no âmbito do Projecto PT21 para a estação Outono/Inverno 2014/2015:

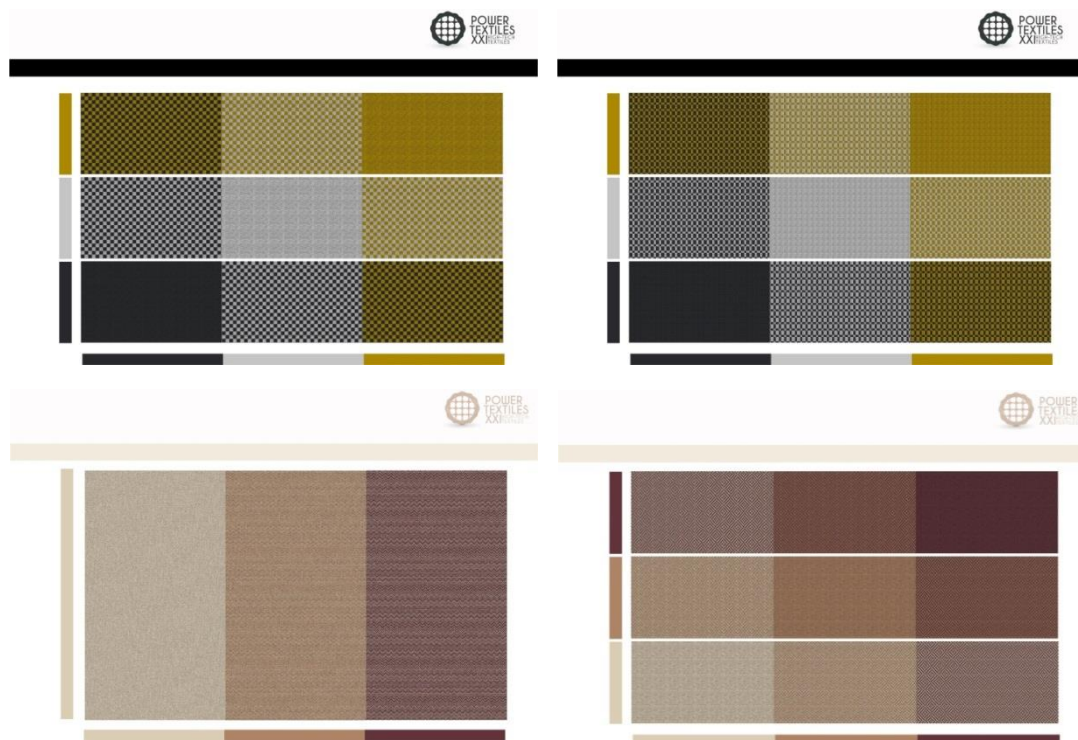


Figura 81 - Colecção Outono/Inverno 2014/2015 do Projecto PT21

4.1.3.3.2. Calçado

Esta colecção de tecidos, em união com o cabedal e materiais metálicos usados pela marca, foram utilizados em dois tipos de produtos: calçado e malas. Isto não exclui a criação de cintos, óculos de sol ou pulseiras como opção para outras edições limitadas.

Esta colecção possui um total de oito peças de calçado, seis para mulher e dois para homem (figura 84). Estes produtos visam ser confortáveis, versáteis e modulares, de maneira a considerar as necessidades de controlo e criatividade dos consumidores.

As solas são as que a marca possui de madeira (utilizadas nas linhas: *Staton*, *Savannah*, *Kioto* e *Portland*), excluindo as linhas de cortiça por ser um material para verão. A madeira é um material mais exclusivo que a borracha e que está de acordo com as tendências de materiais na macrotendência analisada.

Como meio de demonstrar o novo logótipo todas as peças teriam faixas de pele onde este está inserido, mas como muitos consumidores podem não gostar desta característica, todas as faixas são facultativas, podendo ser retiradas ou colocadas quando necessário, sem afectar a funcionalidade da peça. Como todos os produtos da Fly London possuem o símbolo desenhado na pele, estes modelos também têm essa aplicação.

Tal como é habitual nas linhas da marca, cada produto tem um nome próprio com a mesma letra que o nome da colecção, mas neste caso seriam de origem portuguesa.

O design destes modelos teve em consideração a idade dos consumidores, enquanto os modelos 1,2, 3 e 8 foram conceptualizados para jovens adultos, os modelos 4, 5, 6 e 7 tiveram como inspiração o segmento adolescente.

Os modelos 3 e 5 possuem tecidos duplos com diferentes padrões, podendo ser dobrados para obter o tamanho pretendido e um aspecto diferente.

A palmilha (figura 83) possui o uso criativo do símbolo como padrão e o nome da colecção com o logótipo. As várias solas, na sua parte de borracha antiderrapante, teriam um relevo baseado no mesmo padrão, mas adequado a cada formato (figura 82).



Figura 82 - Sugestão de padrão para a sola

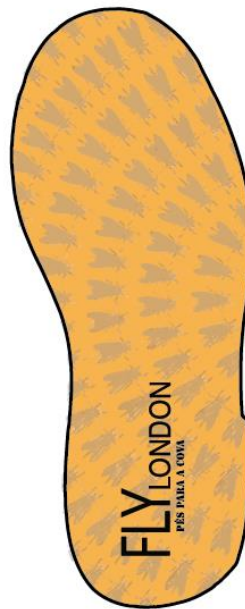


Figura 83 - Sugestão de padrão para a palmilha



Modelo 1 - Perpétua



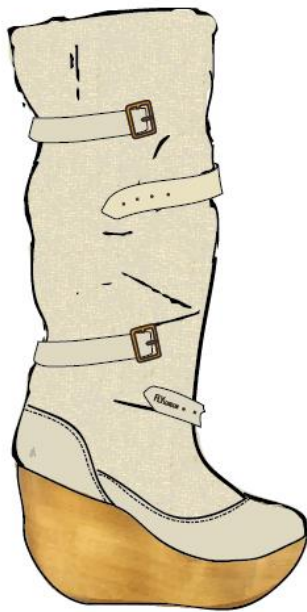
Modelo 2 - Palmira



Modelo 3 - Paula



Modelo 4 - Porfíria



Modelo 5 - Pilar



Modelo 6 - Penélope



Modelo 7 - Patrício



Modelo 8 - Pascoal

Figura 84 - Sugestão de peças de calçado para a colecção limitada

4.1.3.3.3. Malas

Foram desenvolvidas duas malas, unissexo, mas que se transformam em quatro tipos distintos de opções (figura 85).

A primeira mala é de trabalho, com o nome Piedade, ela pode ser utilizada como mochila e no seu interior possui uma pasta, para portáteis ou documentos, que para além desta função, pode adicionar alças para facilitar o seu transporte.

A segunda mala é de viagem, denominada Prazeres, mas possui uma mala de menor dimensão que pode ser utilizada separadamente ou como bolso. Ambas as opções têm vários bolsos (com diversos padrões à escolha), e alças opcionais, que podem ser retirados ou alterados de acordo com os gostos e necessidades do consumidor.



Figura 85 - Sugestão de possíveis malas para a colecção limitada

4.1.4. Preparação

Nesta fase seriam feitos novos estudos de mercado de maneira a tentar comprovar que a nova identidade, produtos e o novo *mix* de comunicação seriam aceites pelos consumidores, avançando-se para a fase do lançamento apenas quando fossem obtidos resultados positivos (Juntunen, et al., 2009). Como exemplo aos estudos feitos durante esta fase, a nova identidade teria de ser analisada de acordo com os requisitos mencionados anteriormente, em relação aos requisitos das identidades visuais.

4.1.5. Lançamento

Embora o *mix* da comunicação já tivesse sido delineado e criado durante o planeamento, esta é a sua fase crítica e grande parte do sucesso da estratégia depende da sua execução, devendo esta ser bem planeada e calendarizada pela marca (Juntunen, et al., 2009).

4.1.5.1. Editoriais

Considerando que os editoriais da Fly London seguem sempre a paleta de cores em uso, então para estes editoriais um cenário possível é a ponte pedonal na cidade da Covilhã (figuras 86 e 87), principalmente em dias de nevoeiro, já que estes cobrem o cenário de branco e cinzento. Quanto aos modelos, femininos e masculinos, seriam de origem e aparência portuguesa. Durante a sessão fotográfica estes deveriam ter como inspiração o *slogan* “Don’t Walk Fly” para as suas posições (figuras 88, 89 e 90), de maneira a ligar os personagens ao conceito da marca. O ideal seria aplicar estes editoriais no seu *website*, redes sociais e em revistas de moda portuguesas.

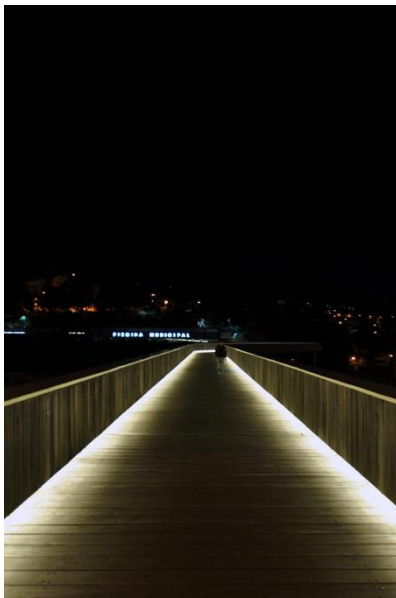


Figura 86 - Ponte pedonal de noite
http://farm3.staticflickr.com/2812/9158933233_484aaf238b_o.jpg

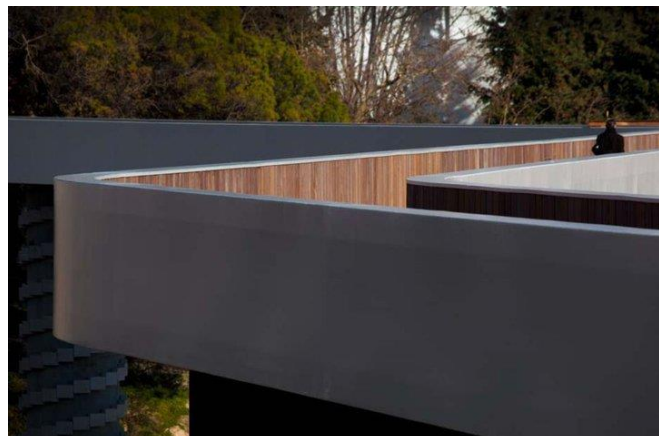


Figura 87 - Ponte pedonal de dia
http://www.covadabeira.eu/imgs/ponte3_carpinteira_g.jpg



Figura 88 - Imagem de inspiração 1
<http://www.gosee.de/images/content2/mw-120118-1397-wolken.jpg>



Figura 89 - Imagem de inspiração 2
http://bloodandco.com/images/sized/images/uploads/DF/FASHION/Oct12%20Edit/Oct12_FN_LeatherFashion-1770-600x406.jpg

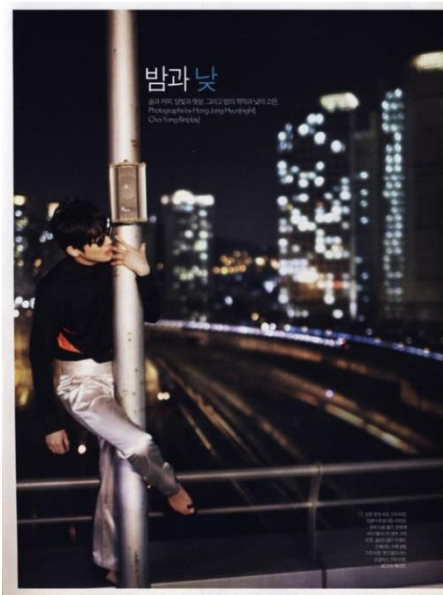


Figura 90 - Imagem de inspiração 3
http://evacuatewithstyle.org/blog/images/content/scans_gq_200902_editorial01.jpg

4.1.5.2. *Visual merchandising*

Todos os elementos que utilizam o logótipo anterior teriam de ser alterados, mas isto não obriga a existência de mudanças drásticas em *visual merchandising* a cada nova colecção limitada. Teria apenas de existir uma pequena secção disponível para estas terem destaque.

Mas de maneira a tornar o ambiente mais dinâmico, considerando que a marca possui imensos conteúdos digitais (sobre a criação das suas colecções e editoriais) no seu *website* (flylondon.com), estes poderiam ser expostos na loja, não só para informar e entreter os consumidores enquanto esperam, mas também para fornecer estímulos auditivos e visuais.

Outra sugestão seria o uso de papel perfumado dentro das novas embalagens dos sapatos e no interior das malas (figuras 91 e 92). Já que a marca não possui nenhuma fragrância de momento (flylondon.com), nas edições limitadas poderia ser utilizado um aroma agradável relativo à cultura do tema.

Neste caso, por exemplo, o aroma a mel puro, não só é um produto relacionado com a região², mas também cativaria o paladar para além do olfacto, já que estes sentidos estão ligados ao despertar de memórias (Birick, 2006). Para esclarecer aos consumidores a existência do aroma, o papel poderia ter na sua impressão o ditado popular “Não se apanham moscas com vinagre”.



Figura 91 - Sugestão de padrão para a tampa das caixas de sapatos

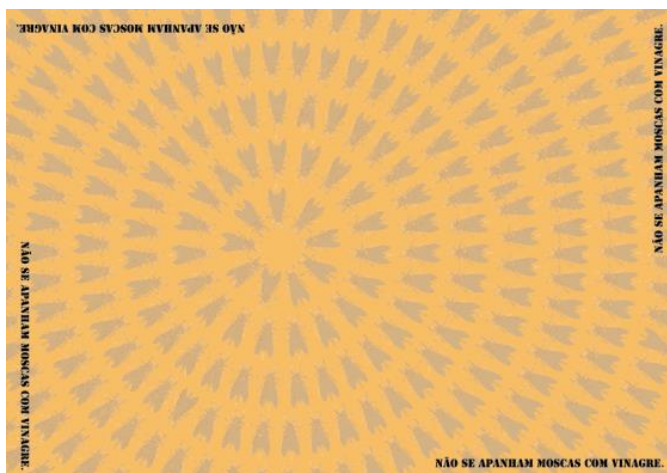


Figura 92 - Sugestão de padrão para o papel de embrulho

² Este produto foi escolhido após visitar várias lojas de produtos típicos da região

4.1.5.3. Websites e venda online

A alteração do formato dos *websites* actuais e a sua navegação dependeria dos resultados de estudos de mercado feitos pela Fly London. No entanto, a identidade visual da marca teria de ser editada e deveria ser criada uma secção dedicada a estas colecções, com novos conteúdos digitais. Esta acrescentaria também uma estratégia de “Apreciação”, através da exploração do tema e cultura local.

Idealmente, tanto o *website* informativo, como o de venda, se alterados deveriam considerar as sugestões debatidas no capítulo 3. Tal como o uso de várias línguas e, se possível, a mesma facilidade de venda que existe no Reino Unido e Dinamarca em Portugal.

Quanto às redes sociais, várias marcas como a Uniqlo, possuem páginas diferentes para comunidades diferentes (facebook.com/uniqlo.us). Logo, a marca poderia criar comunidades em português, estas poderiam também ajudar a sua entrada no mercado brasileiro, já que de momento a marca ainda não está presente neste mercado emergente.

4.1.5.4. Desfiles e outros eventos

Como meio de criar uma comunicação dinâmica com o público a marca poderia considerar a criação de concursos, após o lançamento da colecção (a nível de distribuição e publicidade).

Por exemplo, o segmento alvo da Fly London são os consumidores jovens e urbanos (flylondon.com), o que poderia fundamentar a criação de um concurso para estudantes em Portugal. Estes teriam de desenvolver oito designs, um para cada peça de calçado, considerando o tema e a identidade da marca. O primeiro lugar teria os seus coordenados produzidos como protótipo e utilizados em exposições ou desfiles futuros, enquanto os restantes qualificados recebiam peças da colecção. Não só isto teria a possibilidade de despertar atenção e criar ligações com a marca, mas todos os concorrentes teriam de estudá-la o que poderia potencializar novos consumidores.

4.1.6. Avaliação

A marca teria de investir novamente em estudos para avaliar o impacto, positivo ou negativo, desta estratégia. A diferença entre os estudos desta fase e das fases anteriores é que estes devem focar-se nos objectivos que foram concretizados ou que falharam (Juntunen, et al., 2009).

Para tal, estas seriam as perguntas para as quais a Fly London teria de encontrar resposta:

A estratégia obteve lucro?

A colecção aumentou a notoriedade da marca?

Quais os outros aspectos relativos ao valor da marca que foram beneficiados?

A sua personalidade está a ser bem compreendida?

Quais os factores da sua força que foram favorecidos?

A nova identidade visual foi bem aceite, ou é necessário regressar à versão anterior?

A estratégia despertou a atenção dos consumidores portugueses e dos seus media?

Qual a percentagem de vendas por método de distribuição?

Em Portugal, existiram maiores vendas da edição limitada ou das colecções normais?

Quais os países onde houve maior venda da colecção, para além de Portugal?

Quais os produtos com maior saída e porquê?

Os consumidores da colecção pertencem ao segmento pretendido?

Está a haver queixas relativas aos produtos?

Qual a opinião dos consumidores dos produtos?

A lâ seria uma boa adição às colecções principais?

Os consumidores da marca estão interessados em edições limitadas futuras?

Dentro de Portugal, quais seriam as outras regiões ou cidades que poderiam ter colecções?

Fora de Portugal, quais os públicos-alvo que poderiam ser potenciais consumidores de futuras edições?

Quais os mercados emergentes que poderiam ser abrangidos pela marca e as suas futuras colecções?

Os editoriais conseguiram despertar atenção?

Houve ligação entre estes e a percentagem de vendas?

As peças de roupa presentes nos editoriais despertaram o desejo da sua compra?

O novo *visual merchandising* foi bem aceite ou existem queixas?

Qual a opinião dos empregados de loja, e outros funcionários, em relação a estas mudanças?

A adição de aromas ao papel de embrulho obteve resultados positivos ou negativos?

O número de consumidores a visitar os *websites* aumentou?

As vendas *online* em Portugal aumentaram?

As redes sociais tiveram boa adesão?

Houve boa adesão ao concurso?

O concurso criou notoriedade à marca?

Houve ligação entre este e a percentagem de vendas?

Os desfiles, nacionais e internacionais, tiveram bons resultados?

Após o final da estratégia, a marca conseguiu potenciar uma melhor ligação emocional com os seus consumidores portugueses?

A continuidade destas estratégias poderá fortalecer o elo emocional com os seus consumidores internacionais?

4.1.7. Continuidade

Nesta estratégia a continuidade seria a criação de outras colecções limitadas, quando a marca o pretendesse. O potencial uso dos mesmos fornecedores de tecidos e materiais, caso provassem ser lucrativos. E a concretização das promessas feitas durante o concurso.

5. Considerações Finais

Após analisar os fundamentos de branding pode-se concluir que este é similar à criação de uma história, esta deve acompanhar o desenvolvimento da sociedade, envolver o consumidor e mantê-lo interessado. Não só despertando a sua atenção, mas principalmente preservando uma relação através de técnicas que podem ajudar a fundamentar ligações emocionais. Para tal, as empresas não podem estagnar a sua evolução, mas devem manter um certo nível de coesão ao longo do seu desenvolvimento, sem perder os conceitos que alicerçam o seu sucesso, por estes serem a fonte do seu valor.

O branding quando associado ao design de moda remete às percepções, que as marcas e os seus produtos, têm sobre os consumidores. Estas podem ser estimuladas conscientemente ou com subconscientemente a nível emotivo, através da exploração do conceito de identidade. Seja através dos produtos, dos espaços de venda ou da comunicação, o objectivo é levar os consumidores a quererem pertencer à história associada à marca, seja esta idealista ou elitista como muitas marcas de luxo, ou mais plausível e acessível como várias marcas *mass market*.

Tal como em todas as áreas, o progresso na moda depende da força das suas marcas. Contudo, esta varia de negócio para negócio. Podendo-se concluir que para as indústrias da moda existe uma necessidade de expansão para mercados emergentes e de rápida adaptação às tendências (ou a sua criação). Tal como, inovação, criatividade e diversidade a nível dos produtos, mantendo em equilíbrio a sua vertente artística e comercial, precauções legais e um *mix* de comunicação atractivo, emocional e dinâmico.

O *rebranding* é uma das opções que possibilita a construção de identidades de marca marcantes, mas este só deve ser efectuado quando existem razões para editar a identidade visual, tal como, a possibilidade de criar novas filosofias comerciais. Por exemplo, se as marcas estão cada vez mais a utilizar características humanas, então o *rebranding* pode ser comparado a uma alteração estética. Quando uma pessoa quer mudar a sua identidade, mudar a forma de vestir ou aparência podem de facto ajudar o processo, mas o essencial é estes serem acompanhados por novas atitudes, novos hábitos ou novas filosofias de vida, para que a transformação seja credível e bem aceite.

O design gráfico é uma ferramenta que não deve ser subestimada, o seu uso em marcas de moda torna-se complexo pela necessidade de acompanhar as tendências mas manter simultaneamente um conceito intemporal, principalmente em marcas com uma longa herança. Isto leva a uma evolução subtil destas identidades visuais, sendo menos usuais as marcas de moda que alteram drasticamente os seus elementos distintivos.

Com o exemplo prático da Fly London é possível averiguar que as técnicas de branding devem chamar a atenção do consumidor em vários níveis. Enquanto elementos como o nome da colecção, ou o uso de editoriais, são elementos chamativos e em destaque, existem também pormenores discretos como a aplicação de aromas ou múltiplos usos para os produtos, de maneira a aumentar a complexidade, contextual e experiencial, da colecção. Tal como a existência de actividades que podem viabilizar comunicação e interacção.

Como complemento a este estudo existem várias áreas que poderiam ser analisadas mais profundamente. Nomeadamente:

- Os tipos de estudos de mercado, ou análises estatísticas, que comprovaram possibilitar melhores resultados para estas estratégias e as suas respectivas fases;
- Uma maior correlação entre rebranding e as suas estratégias simultâneas, por exemplo, embora a Burberry seja uma marca bastante mencionada pelos bons resultados que teve, não existem análises pormenorizadas sobre como estes foram obtidos;
- Estudos sobre os melhores tipos de comunicação que as relações públicas devem ter durante processos de *rebranding*;
- As preferências dos consumidores, femininos e masculinos, em relação à aplicação de identidades visuais em produtos;
- As vantagens e desvantagens do uso de celebridades como representantes das marcas;
- A ligação entre branding emocional e várias técnicas de comunicação: patrocínios, desfiles, concursos, editoriais, *visual merchandising*, entre outros;
- A influência dos vários sentidos humanos em marcas de moda.

6. Bibliografia

- Aaker, D. (1996). *“Building Strong Brands”*. Free Press Business, 1ª Edição
- Aaker, J. L. (1997), “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Volume 34, Número 3, pág.347
- Akhmurzina, R., Audas, J., Larroza, T., Rellama, A., Kara, Y. e Parga, E., (2011). “An Analysis of McDonald’s Fast Food Chains in France and a Marketing Communications Plan to Help the Brand Improve its Equity”. *International Marketing Communications*, disponível em: <http://www.slideshare.net/AnnaMarieta/international-marketing-communications-mcdonalds-france> (acedido a 05/04/2013)
- Arnell Group (2008), “Breathtaking Project”, disponível em:
<http://code.google.com/p/daxp/downloads/detail?name=pepsi%20gravitational%20field.pdf>
(acedido a 22/01/2013)
- Arnold, R. (2009). *“Fashion a very short introduction”*. Oxford University Press, 1ª Edição
- Arora, R. (2010), “8 P’s of Luxury Brand Marketing”, disponível em:
http://www.brandchannel.com/images/papers/533_8ps_of_luxury_branding.pdf
(acedido a 16/07/2013)
- Arriaga, J. (2005). *“Marketing de la moda”*. Ediciones Internacionales Universitarias, 1ª Edição
- Banister, N. e Hogg, M., (2007), “Consumers and their negative selves, and the implications for fashion marketing” em Hines, T., e Bruce, M.. *“Fashion Marketing Contemporary Issues”*. Elsevier
- Brandz (2008), “Top 100 Most Powerful Brands”, disponível em:
<http://www.wpp.com/-/media/sharedwpp/brandz/brandz-2008-rankingreport.pdf>
(acedido a 14/03/2013)
- Brandz (2009), “Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands”, disponível em:
<http://www.wpp.com/-/media/sharedwpp/brandz/brandz%202009%20report.pdf>
(acedido a 14/03/2013)
- Brandz (2010), “Top 100 Most valuable global brands 2010”, disponível em:
http://www.wpp.com/-/media/sharedwpp/brandz/brandz_top100_2010.pdf
(acedido a 14/03/2013)
- Brandz (2011), “Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands”, disponível em:

http://www.wpp.com/-/media/sharedwpp/brandz/wpp_brandz_2011.pdf

(acedido a 14/03/2013)

Brandz (2012), “Top 100 Most valuable global brands 2012”, disponível em:

http://www.wpp.com/-/media/sharedwpp/readingroom/branding/brandz_2012_top_100.pdf

(acedido a 14/03/2013)

Biricik, A. (2006). “The role of logo design in creating brand emotion: a semiotic comparison of the Apple and IBM logos”. Tese de mestrado em Design Industrial. School of Engineering and Sciences of İzmir Institute of Technology

Boyett, J. H., e Boyett, J. T. (2002). “*The Guru Guide to Marketing: A Concise Guide to the Best Ideas from Today’s Top Marketers*”. John Wiley & Sons. 1ª Edição

Carrer, G. (2012). “*What’s in a name? Discussion on brand value and the dynamics of rebranding*”. Tese de mestrado em Economia e Gestão.. Universita Degli Studi di Padova Facolta di Economia.

Chapman, J. (2005). “*Emotionally durable design: objects, experiences and empathy*”. Cromwell Press, 1ª Edição

Clifton, R. (2009). “*Brands and Branding*”. Bloomberg, 1ª Edição

Cuia, N. (2003), “Understanding the meaning of branding: back to basics.”, *The Marketing Challenge* (Spring/Summer 2003) Volume. 6, Número. 2.

Daly, A., e Moloney, D. (2004), “Managing corporate rebranding”, *Irish Marketing Review*, Volume. 17, Número. 1/2, pág. 30.

Dayan, A., Troadec, A. e Troadec, L. (1994). “*O merchandising*”. Publicações Europa-América 2ª Edição

Defanti, M., Deirdre, B., e Helen, C. (2013). “Forever Now: Gucci’s Use of a Partially Borrowed Heritage to Establish a Global Luxury Brand.”, disponível em:

<http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%2016%202013/DeFanti%20Bird%20Caldwell%20CHARM%202013%20%20Proceedings.pdf> (acedido a 18/07/2013)

Domingues P. (2013), “Comprar ou não comprar”, *Vogue Portugal*, Setembro 2013

Easy, M. (2009). “*Fashion Marketing*”. John Wiley & Sons, Ltd. 1ª Edição

Foster, T. (2001). “The Art & Science of the Advertising Slogan”, disponível em:

http://www.adslogans.co.uk/ans/adslogans_artscience.pdf (acedido a 03/06/2013)

Gobé, M. (2002). “*A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*”. Editora Campus Ltda. 1ª Edição

- Goi, C., e Goi, M. (2011), "Review on Models and Reasons of Rebranding", *International Conference on Social Science and humanity*, Volume. 5, pág. 445-449.
- Grant, J. (2009). "*The Brand Innovation Manifesto How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions*". John Wiley & Sons, Ltd., 1ª Edição
- Guillermo, Á. (2007), "Branding: design e estratégias de marcas", disponível em:
http://www.cbm.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/sesed_cbm/arquivos/artigos/branding%20-%20marketing.pdf (acedido a 30/07/2013)
- Holt, D. (2009). "Brands and branding", disponível em:
<http://culturalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2010/10/brands-and-branding-csg.pdf> (acedido a 29/07/2013)
- Interbrand (2009), "Best Global Brands 2009": The Definitive Guide to the World's Most Valuable Brands, disponível em:
http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2009.sflb.ashx (acedido a 14/03/2013)
- Interbrand (2010), "Best Global Brands 2010", disponível em:
http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2010.sflb.ashx (acedido a 14/03/2013)
- Interbrand (2011), "Best Global Brands 2011", disponível em:
http://www.interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2011.sflb.ashx (acedido a 14/03/2013)
- Interbrand (2012), "Best Global Brands 2012", disponível em:
http://interbrand.com/Libraries/Branding_Studies/Best_Global_Brands_2012.sflb.ashx?download=true (acedido a 14/03/2013)
- Jordan, P. W. (2002). "*Designing Pleasurable Products*". Taylor & Francis, 1ª Edição
- Juntunen, M., Saraniemi, S. e Jussila, R. (2009). "Corporate re-branding as a process". *Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management*, pág. 6-7.
- Kamischke, E. (2011). "Case Study: The Pepsi Refresh Project". Elon University, disponível em:
http://www.emilykamischke.com/PepsiRefresh/images/PepsiRefresh_CaseStudy_Kamischke.pdf (acedido a 14/03/2013)
- Keller, K. (1998), "*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*". PRENTICE HALL.

- Keller, K. (2007), *“Best practice cases in branding: lessons from the world's strongest brands”*. Pearson Education
- Kohli, C., e LaBahn, D. (1995). “Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process”. California State University Fullerton ISBM REPORT 12-1995, Institute for the Study of Business Markets, disponível em:
<http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/1995-working-papers/12-1995-creating-effective-brand-names.pdf> (acedido a 09/07/2013)
- Kotler, P. e Keller, K. (2006) *“Administração de Marketing”*. Pearson Prentice Hall, 12ª Edição
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P. e Rodrigues, J. (1999) Mercator XXI - *“Teoria e prática do marketing”*. Dom Quixote, 3ª Edição
- Lindstrom, M. (2010) *“Buyology: Truth and Lies About Why We Buy”*. Crown Publishing, 2ª Edição
- Lopes, C., Gama, M. G., e Vasconcelos, R. M. (2011). “Homens: os novos consumidores de moda”. *World Congress on Communication and Arts*, April 17 - 20, São Paulo, Brasil
- Machado, C. (2012). “O Impacto da Personalidade da Marca nos Diferentes Níveis de Lealdade à Marca - O Caso das Marcas do Distribuidor”, Mestrado em Marketing Relacional. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.
- Miller, D., Merrilees, B., e Yakimova, R. (2013). “Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process”. *International Journal of Management Review*
- Mollerup, P. (1999). *“Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks”*. PHAIDON, 1ª Edição
- Muzellec, L., Doogan, M., e Lambkin, M. (2003). “Corporate rebranding-an exploratory review”. *Irish Marketing Review*, Volume.16, pág.31
- Muzellec, L., e Lambkin, M. (2006), “Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?”, *European Journal of Marketing*, Volume 40, Número 7, pág. 803-824
- Muzellec, L., e Lambkin, M. (2008). “Corporate Rebranding and the Implications for Brand Architecture Management: The Case of Guinness (Diageo) Ireland”. *Journal of Strategic Marketing*, Volume 16, pág. 283-299
- Okonkwo, U. (2007). *“Luxury Fashion Branding - Trends, Tactics, Techniques”*. Palgrave Macmillan, 1ª Edição
- Olins, W. (1994). *“A marca”*. Verbo, 1ª Edição
- Pechoux, B., Little, T. e Istook, C., (2007), *“Innovation management in creating new fashions”*, em Hines, T., e Bruce, M. *“Fashion Marketing Contemporary Issues”*. Elsevier

- Pedro, M. (1999). "O valor da marca". *Revista portuguesa de marketing*, v.9, disponível em: <http://www.rpm.pt/artigo.aspx?a=114> (acedido a 03/02/2013)
- Pereira, S. (2005). "Gestão Emocional da Marca - O caso Salsa". Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia. Universidade do Porto
- Pimentel, M. (2007), "*Rebranding: como aproximar uma marca do consumidor*". Booknomics, 1ª Edição
- Rech, S. R., e Farias, D. N. (2009). "O branding como vantagem competitiva para marcas do sector de moda", disponível em:
http://www.ceart.udesc.br/revista_dapesquisa/volume4/numero1/moda/obrandingcomo.pdf
(acedido a 11/06/2013)
- Rhodes, A., e Zuloago, R. (2003). "A semiotic analysis of high fashion advertising", disponível em: http://www.garhodes.com/Semiotics_of_Fashion.pdf (acedido a 19/06/2013)
- Roberts, K. (2004). "*Lovemarks: the future beyond brands*". powerHouse Books, 1ª Edição
- Shetch, J. (2007). "*Self-Destructive Habits Of Good Companies*". Wharton School Publishing, 1ª Edição
- Silva, G. (2004). "O BRANDING: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca". *Estratégia Corporativa pela Universidade do Vale do Itajaí*, disponível em:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A079.pdf (acedido a 06/02/2013)
- Simpson, W.S., Crawshaw, G.H. (2002), Wool: Science and technology, *The textile Institute, Woodhead Publishing Limited*
- Soloaga, P e Monjo, M. (2010). "Zara case study: the company where everything communicates", disponível em:
http://www.academia.edu/1427696/Zara_The_company_where_everything_communicates
(acedido a 24/06/2013)
- Stoner, F., e Freeman, E. (1995). "Case "New Coke" - Coca-Cola", disponível em:
<http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/coca-cola.pdf> (acedido a 31/02/2013)
- Stuart, H., e Muzellec, L. (2004). "Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?", *Journal of Brand Management*, Jul 2004; Número 11, Volume 6, pág. 472
- Swanson, K. K., e Everett, J. C. (2000). "*Promotion in the Merchandising Environment*". FAIRCHILD, 1ª Edição
- Tarnovskaya, V. (2011). "Closing the gaps - the identity conflicts around GAP's re-branding", disponível em: <http://www.snee.org/filer/papers/664.pdf> (acedido a 31/04/2013)

Tungate, M. (2008). *“Fashion brands: branding style from Armani to Zara”*. Kogan Page, 1ª Edição

Veríssimo, J. (2008). *“O Corpo na Publicidade”*. Colibri, 1ª Edição

Wang, T. Y. (2010). *“Consumer Behavior Characteristics in Fast Fashion”*. Tese de mestrado em Gestão de Moda. Borås, Sweden

6.1. Webgrafia

Abercrombie.com, Informações sobre a Abercrombie & Fitch, acessado a 04/08/2013:

<http://www.abercrombie.com/webapp/wcs/stores/servlet/BrandContentView?catalogId=11556&langId=-1&storeId=19159>

<http://www.abercrombie.com/shop/eu/mens>

<http://www.abercrombie.com/shop/eu/womens>

<http://www.abercrombie.com/shop/eu/a-and-f-looks>

Adidas.com, Informações sobre a Adidas, acessado a 04/08/2013:

http://www.adidas-group.com/en/ourgroup/OurGroup_AreaStart.aspx

<http://www.adidas.pt/catalogue/men/>

<http://www.adidas.pt/catalogue/women/>

<http://www.adidas.pt/catalogue/kids/>

Armani.com, Informações sobre a Armani, acessado a 04/08/2013:

<http://news.armani.com/en/giorgioarmani/catalogues/>

<http://news.armani.com/en/emporioarmani/catalogues/>

Brainyquote.com, Steve Jobs Quotes, acessado a 16/01/2013:

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/s/steve_jobs.html

Burberry.com, Informações sobre a Burberry, acessado a 04/08/2013:

<http://row.burberry.com/store/heritage/#/heritage/heritage-1800-1>

<http://row.burberry.com/store/foundation/the-foundation/>

<http://row.burberry.com/store/experiences/regent-street/#/flagship/1>

<http://row.burberry.com/store/>

Businessoffashion.com, *Rebranding* da Yves Saint Laurent, acessado a 09/05/2013:

<http://www.businessoffashion.com/2012/07/making-sense-of-the-ysl-retrobranding.html>

Calvinklein.com, Informações sobre a Calvin Klein, acessido a 04/08/2013:

http://explore.calvinklein.com/en_US/corporate

http://explore.calvinklein.com/en_US/explore

http://explore.calvinklein.com/en_US/explore/ckcollection

Cambiaresearch.com, Apple Renaming, acessido a 24/01/2013:

<http://www.cambiaresearch.com/articles/10/apple-computer-changes-name-to-apple-inc>

Cartier.com, Informações sobre a Cartier, acessido a 04/08/2013:

<http://www.cartier.com/maison/history-and-stories>

<http://www.cartier.com/maison/know-how>

<http://www.cartier.com/maison/events>

<http://www.cartier.com/collections>

Casabatalha.net, Informações sobre a Casa Batalha, acessido a 22/01/2013:

<http://www.casabatalha.net/pt/about.html>

<http://www.casabatalha.net/pt/catalogue.html>

<http://www.casabatalha.net/pt/boutiques.html>

Chanel.com, Informações sobre a Chanel, acessido a 04/08/2013:

<http://inside.chanel.com/en/coco>

http://chanel-news.chanel.com/en/home.html?WT.mc_id=chanelcomHP&WT.mc_t=internal-traffic

http://www.chanel.com/en_WW/fashion.html

Meiosepublicidade.pt, EDP Rebranding, acessido a 12/01/2013:

<http://www.meiosepublicidade.pt/2011/07/edp-desvenda-nova-identidade-assinada-porsagmeister/>

Esprit.com, Informações sobre a Esprit, acessido a 04/08/2013:

<http://www.esprit.com/company>

<http://www.esprit.com/stories>

<http://www.esprit.eu/?mc=PT.promotion.comefrom.esprit.com>

Facebook.com, Evolução cronológicas das várias marcas, acessido a 16/08/2013:

<https://www.facebook.com/flylondon>

<https://www.facebook.com/abercrombie>

<https://www.facebook.com/chanel>
<https://www.facebook.com/GUCCI>
<https://www.facebook.com/LouisVuitton>
<https://www.facebook.com/hermes>
<https://www.facebook.com/Fendi>
<https://www.facebook.com/burberry>
<https://www.facebook.com/Prada>
<https://www.facebook.com/ARMANI>
<https://www.facebook.com/rolex>
<https://www.facebook.com/Cartier>
<https://www.facebook.com/Tiffany>
<https://www.facebook.com/hm>
<https://www.facebook.com/Zara>
<https://www.facebook.com/uniqlo.us>
<https://www.facebook.com/nextonline>
<https://www.facebook.com/RalphLauren>
<https://www.facebook.com/CalvinKlein>
<https://www.facebook.com/hugoboss>
<https://www.facebook.com/Levis>
<https://www.facebook.com/esprit>
<https://www.facebook.com/gap>
<https://www.facebook.com/MetersbonweOfficial>
<https://www.facebook.com/oldnavy>
<https://www.facebook.com/nike>
<https://www.facebook.com/adidas>
<https://www.facebook.com/Puma>

Fashionista.com, *Rebranding* da Yves Saint Laurent, acessado a 09/05/2013:

<http://fashionista.com/2012/09/why-people-reacted-so-strongly-to-ypls-branding-change-and-why-it-may-not-matter/>

Fendi.com, Informações sobre a Fendi, acessado a 04/08/2013:

<http://www.fendi.com/ii/en/the-magic-of-fendi/our-story>

<http://www.fendi.com/ii/en/collections/woman/fall-winter-2013-14>

<http://www.fendi.com/ii/en/collections/man/fall-winter-2013-14>

<http://www.fendi.com/ii/en/collections/kids>

Flylondon.com, Informações sobre a Fly London, acessado entre Junho a Outubro de 2013:

<http://www.flylondon.com/?co=16&tp=4&cop=0&LG=0&mop=77&it=pagina&mop=0>

<http://www.flylondon.com/?co=0&tp=7&cop=0&LG=0&mop=2422&it=noticia>

<http://www.flylondon.com/?co=5&tp=14&cop=401&LG=0&mop=1574&it=clipping>

http://www.flylondon.com/?co=0&tp=57&cop=401&LG=0&mop=3013&it=video_lst

<http://www.flylondon.com/?co=1420&tp=14&cop=401&LG=0&mop=1573&it=clipping>

<http://www.flylondon.com/?co=0&tp=5&cop=0&LG=0&mop=30&it=contact>

Flylondonshop.co.uk, Informações sobre as coleções Fly London, acessado entre Junho a Outubro de 2013:

<http://www.flylondonshop.co.uk/womens/all-boots>

<http://www.flylondonshop.co.uk/womens/all-shoes>

<http://www.flylondonshop.co.uk/mens/boots>

<http://www.flylondonshop.co.uk/mens/casual>

Forbes.com, Informations about Pepsi Rebranding, acessado a 26/01/2013:

<http://www.forbes.com/2011/06/29/pepsi-rebranding-first-do-no-harm.html>

Gap.com, Informações sobre a Gap, acessado a 04/08/2013:

<http://www.gap.com/browse/home.do?ssiteID=GAP>

<http://www.gap.com/browse/subDivision.do?cid=5646>

<http://www.gap.com/browse/subDivision.do?cid=5065>

Gucci.com, Informações sobre a Gucci, acessado a 04/08/2013:

<http://www.gucci.com/pt/about/show>

http://www.gucci.com/pt/worldofgucci/mosaic/new_and_noteworthy/news_and_events

http://www.gucci.com/pt/worldofgucci/mosaic/this_season

http://www.gucci.com/pt/worldofgucci/mosaic/this_season/catalogs

Hermes.com, Informações sobre a Hermés, acessado a 04/08/2013:

<http://lesailles.hermes.com/br/pt/>

Hm.com, Informações sobre a H&M, acessido a 04/08/2013:

<http://about.hm.com/AboutSection/en/About.html>

<http://about.hm.com/AboutSection/en/ImageGallery/fashion.html#cm-menu>

Hugoboss.com, Informações sobre a Hugo Boss, acessido a 04/08/2013:

<http://group.hugoboss.com/en/index.htm>

http://group.hugoboss.com/en/brand_profiles.htm

<http://www.hugoboss.com/de/en/boss.php>

Interbrand.com, Top 100 Global Brands 2008, acessido a 14/03/2013:

<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/previous-years/best-global-brands-2008.aspx>

Investing.businessweek.com, Lucros da Yves Saint Laurent, acessido a 09/05/2013:

<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=6490488>

Levi.com, Informações sobre a Levi's, acessido a 04/08/2013:

<http://www.levistrauss.com/about/values-vision>

<http://www.levistrauss.com/brands>

<http://www.levistrauss.com/about/heritage>

<http://www.levistrauss.com/brands/levis>

Louisvuitton.com, Informações sobre a Louis Vuitton, acessido a 04/08/2013:

http://www.louisvuitton.eu/front/#/eng_E1/Journeys-section/Values/Brand-Protection

http://www.louisvuitton.eu/front/#/eng_E1/Journeys-section/La-Maison

http://www.louisvuitton.eu/front/#/eng_E1/Collections/Women

http://www.louisvuitton.eu/front/#/eng_E1/Collections/Men

Metersbonwe.com, Informações sobre a Metersbonwe, acessido a 04/08/2013:

<http://www.metersbonwe.com/#/app=hot>

Next.co.uk, Informações sobre a Next, acessido a 04/08/2013:

<http://www.nextplc.co.uk/>

<http://press.next.co.uk/media/homepage.aspx>

<http://www.next.co.uk/inspire/>

Nike.com, Informações sobre a Nike, acessido a 04/08/2013:

<http://nikeinc.com/pages/about-nike-inc>

<http://nikeinc.com/pages/history-heritage>

http://store.nike.com/pt/en_gb/pw/mens-top-items/7puZcgm

Oldnavy.com, Informações sobre a Old Navy, acessido a 04/08/2013:

<http://oldnavy.gap.com/?#close>

Prada.com, Informações sobre a Prada, acessido a 04/08/2013:

<http://www.prada.com/en/fashion-shows?cc=PT>

<http://www.pradagroup.com/en/group/history>

Puma.com, Informações sobre a Puma, acessido a 04/08/2013:

<http://about.puma.com/>

<http://about.puma.com/category/company/history/>

Ralphlauren.com, Informações sobre a Ralph Lauren, acessido a 04/08/2013:

http://global.ralphlauren.com/worldofralphlauren/fr?ab=global_world_WorldOf

http://global.ralphlauren.com/worldofralphlauren/fr?ab=global_world_WorldOf#/history

Rolex.com, Informações sobre a Rolex, acessido a 04/08/2013:

http://www.rolex.com/pt_br/about-rolex/rolex-history/1905-1919.html

http://www.rolex.com/pt_br/magazine/philanthropy.html

Tiffany.com, Informações sobre a Tiffany & Co., acessido a 04/08/2013:

<http://www.tiffany.com/About/TheTiffanyStory/default.aspx>

<http://www.tiffany.com/Catalogues/Default.aspx?isMenu=1&>

Turismocovilha.pt, Produtos tradicionais da Serra da Estrela, acessido a 03/05/2013:

http://www.turismocovilha.pt/?cix=423&qtipo=&select_ordena=

Uniqlo.com, Informações sobre a Uniqlo, acessido a 04/08/2013:

<http://www.uniqlo.com/uk/corp/>

http://www.uniqlo.com/uk/corp/corp_business.html

Wallpaper.com, *Rebranding* da Yves Saint Laurent, acessido a 09/05/2013:

<http://www.wallpaper.com/fashion/saint-laurent-by-hedi-slimane-wins-wallpapers-best-rebranding-award/6336>

Wgsn.com, Macrotendência *Industrial Evolution*, acessido a 11/06/2013:

http://www.wgsn.com/content/report/Creative_Direction/Autumn_Winter_2014_15/industrial_evolution_credits.html

Zara.com, Informações sobre a Zara, acessado a 04/08/2013:

<http://www.zara.com/pt/pt/pictures-c496502.html?>