

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS

LEONORA MACIEIRA BARDINI DE GOUVÊA

CASO OSKLEN: DOCTRINA BRANDSTRATEGY™ PARA GESTÃO DE  
MARCAS NO VAREJO DE MODA

GOIÂNIA  
2010

LEONORA MACIEIRA BARDINI DE GOUVÊA

CASO OSKLEN: DOCTRINA BRANDSTRATEGY™ PARA GESTÃO DE  
MARCAS NO VAREJO DE MODA

Monografia apresentada à Faculdade de  
Comunicação e Biblioteconomia da Universidade  
Federal de Goiás como requisito parcial à  
obtenção do título de bacharel em Comunicação  
Social – Relações Públicas.

Orientador: Edson Teixeira Álvares Jr.

GOIÂNIA  
2010

LEONORA MACIEIRA BARDINI DE GOUVÊA

CASO OSKLEN: DOCTRINA BRANDSTRATEGY™ PARA GESTÃO DE  
MARCAS NO VAREJO DE MODA

Monografia apresentada à Faculdade de  
Comunicação e Biblioteconomia da Universidade  
Federal de Goiás como requisito parcial à  
obtenção do título de bacharel em Comunicação  
Social – Relações Públicas.

Aprovada pela Banca Examinadora em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Edson Teixeira Álvares Jr.  
Orientador

---

Adair Marques Filho  
Professor Convidado

Aos meus pais, por me apoiarem nas minhas escolhas e novos desafios. Aos amigos e namorado, que ajudaram nas horas de estresse e angústia. Aos meus colegas que contribuíram de forma prática para o meu aprendizado ao longo dos anos de estudos.

## RESUMO

A monografia Caso OSKLEN: Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> para gestão de marcas no varejo de moda apresenta ferramentas e estratégias estruturadas para gestão de marcas no varejo de moda. Através de pesquisas de campo, teórica e da aplicação de questionários e entrevistas são coletadas informações sobre o posicionamento da marca OSKLEN junto a seus principais *stakeholders*, e a partir destas informações inicia-se a aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> que fornece em oito conceitos-chave o passo a passo para empresas que buscam monitorar, consolidar e alavancar seu posicionamento de marca.

Palavras-chave: Marcas, Gestão de Marcas, *Branding*, *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, Marketing de Varejo de Moda, OSKLEN.

## ABSTRACT

*The research “Case OSKLEN: Doctrine BrandStrategy™ to manage brands in fashion retailing” presents tools and strategies for structured management of brands in fashion retailing. Through field research, theory and application of questionnaires and interviews are collected information on the brand positioning of OSKLEN among its key stakeholders, and from that starts the implementation of the BrandStrategy™ which provides eight key concepts, step by step, for companies seeking to monitor, consolidate and leverage its brand value and positioning in the fashion retailing market.*

*Keywords: Brands, Branding, BrandStrategy™, Fashion Marketing, OSKLEN.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	9
1.1 JUSTIFICATIVA	9
<b>2 OBJETIVOS</b>	
2.1 OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>12</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	
4.1 CONCEITO DE MARCA	13
4.2 VALOR E IMPORTÂNCIA DAS MARCAS NA GESTÃO EMPRESARIAL	14
4.3 IMPORTÂNCIA DAS MARCAS NA MODA	15
4.4 CONCEITO DE <i>BRANDING</i>	17
4.5 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE <i>BRANDING</i>	17
4.6 DOCTRINA <i>BRANDSTRATEGY</i> <sup>TM</sup>	19
<b>4.6.1 BrandMindset</b> <sup>TM</sup>	20
4.6.1.1 Ponto de Vista	21
4.6.1.1.1 <i>Alavancagem de marca</i>	21
4.6.1.1.2 <i>Disciplina da marca</i>	21
4.6.1.1.3 <i>Campo de Atuação da marca</i>	21
4.6.1.1.4 <i>Foco da marca</i>	22
4.6.1.1.5 <i>Valor da Marca</i>	22
4.6.1.2 Percepção Distintiva	22
<b>4.6.2 Avaliação de Marca</b>	23
<b>4.6.3 BrandPromise</b> <sup>TM</sup>	24
<b>4.6.4 Planta de Marca</b>	25
4.6.4.1 O nome da marca	26
4.6.4.2 A representação gráfica	27
4.6.4.3 A <i>byline</i>	27
4.6.4.4 A <i>tag line</i>	27
4.6.4.5 As mensagens e história da marca	27
<b>4.6.5 “Culturalização” de Marca</b>	28

4.6.5.1 Criar os princípios a marca-----	28
4.6.5.2 Estabelecer os objetivos de valor patrimonial da marca-----	29
4.6.5.3 Delineando um plano de comunicação-----	30
4.6.5.4 Desenvolver um plano de “culturalização”-----	30
<b>4.6.6 Vantagem de Marca-----</b>	<b>31</b>
<b>4.6.7 BrandStrategy.com™-----</b>	<b>31</b>
<b>4.7 MARKETING DE VAREJO DE MODA-----</b>	<b>32</b>
<b>4.8 CASO OSKLEN-----</b>	<b>33</b>
<b>5 DESENVOLVIMENTO</b>	
<b>5.1 APLICAÇÃO DA DOCTRINA BRANDSTRATEGY™ A MARCA OSKLEN-----</b>	<b>35</b>
<b>5.1.1 BrandMindset™-----</b>	<b>35</b>
5.1.1.1 Ponto de vista-----	36
5.1.1.2 Percepção Distintiva-----	36
<b>5.1.2 Avaliação da Marca-----</b>	<b>37</b>
5.1.2.1 Aplicação questionário qualitativo com liderança-----	38
5.1.2.2 Realização de pesquisa junto a um cliente-----	38
5.1.2.3 Análise o ambiente de negócios-----	39
5.1.2.4 Análise a atual estratégia de marketing-----	39
5.1.2.5 Avaliar a análise da inter-relação com o cliente-----	42
5.1.2.6 Análise das tendências competitivas-----	42
5.1.2.7 Análise das migrações tecnológicas-----	43
<b>5.1.3 BrandPromise™-----</b>	<b>43</b>
<b>5.1.4 Planta da Marca-----</b>	<b>45</b>
5.1.4.1 O nome da marca-----	45
5.1.4.2 Representação gráfica-----	45
5.1.4.3 <i>Byline</i> -----	45
5.1.4.4 <i>Tag line</i> -----	46
5.1.4.5 História da marca-----	46
5.1.4.6 Manual de Aplicação da Marca-----	49
<b>5.1.5 “Culturalização” da marca-----</b>	<b>49</b>
5.1.5.1 Princípios da Marca OSKLEN-----	49
5.1.5.2 Manual OSKLEN-----	50
5.1.5.3 Plano de “Culturalização”-----	51

<b>5.1.6 Vantagem da Marca</b> -----	52
<b>5.1.7 BrandStrategy.com™</b> -----	53
<b>6 CONCLUSÃO</b> -----	55
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> -----	56
<b>ANEXO A – Processo da Doutrina BrandStrategy™</b> -----	57
<b>ANEXO B - Plano estratégico orientado a marca</b> -----	58
<b>ANEXO C – Atributos distintivos</b> -----	59
<b>ANEXO D - Teste BrandMindset™</b> -----	60
<b>ANEXO E – Questionário de avaliação de marca</b> -----	61
<b>ANEXO F – Entrevista com cliente</b> -----	62
<b>ANEXO G – Questionário de análise do ambiente de negócios</b> -----	63
<b>ANEXO H – Relatório de ligação para análise da inter-relação com o cliente</b> -----	64
<b>ANEXO I – Relatório da visita de campo</b> -----	65
<b>ANEXO J – Questionário de análise das tendências competitivas</b> -----	66
<b>ANEXO K – Aplicações da marca OSKLEN</b> -----	67
<b>ANEXO L – Tópicos do Manual OSKLEN</b> -----	68
<b>ANEXO M - Descrição do perfil ideal da equipe OSKLEN.</b> -----	72
<b>ANEXO N - Descrição dos padrões de visual da equipe OSKLEN.</b> -----	73

## INTRODUÇÃO

O estudo de caso da marca OSKLEN a partir da aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> proporcionou à esta pesquisa formas práticas de trabalhar ferramentas e estratégias para gestão e posicionamento de marcas no ramo de varejo de moda.

A proposta central do estudo realizado é apresentar a importância das marcas na moda e a maneira como uma grande empresa deste setor, varejo de moda, realiza ações que consolidam e criam valor para sua marca.

O problema de pesquisa é identificar ferramentas de *Branding* (termo em inglês para gestão de marcas) e sua aplicação prática em marcas reais, considerando como hipótese a necessidade de marcas já consolidadas, ainda buscarem constantemente estratégias para reforçar seu posicionamento junto ao seu público alvo. Estas empresas através de ações de monitoramento e alavancagem de suas marcas, mantêm-se vivas na mente de seus clientes, entregando promessas, "culturalizando" colaboradores, e se tornando um diferencial em meio a um ambiente de mercado competitivo.

A monografia contribui com um estudo de caso que fornece referências para profissionais de Relações Públicas, Comunicação e Marketing desenvolverem ações de gestão de marca junto a empresas de varejo de moda.

A monografia está dividida em cinco capítulos que criam embasamento teórico, através da apresentação dos conceitos de marca e de *Branding*. Destaca a importância das marcas em especial no mercado de moda, seguido por uma explicação de duas das principais ferramentas de *Branding*. Aprofunda na Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, e apresenta a atuação do marketing na gestão de marcas de varejo de moda.

Apresentada a teoria sobre os assuntos acima citados, foi aplicada a Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> à marca OSKLEN, em caráter de estudo de caso.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> desenvolvida por Duane Knapp proporciona às empresas de diversos segmentos, ferramentas e estratégias para gestão de marcas de sucesso.

O mercado de moda tem como principal fonte de diferenciação entre suas empresas, as marcas. Sendo o ramo de moda brasileiro um mercado em crescimento, escolheu-se na cidade de Goiânia a marca OSKLEN como objeto de estudo no segmento de varejo de moda.

Com posicionamento consolidado junto ao seu público alvo e sendo considerada a principal marca brasileira no exterior pela renomada publicação internacional, *Harper's Bazar*, a marca carioca possui uma identidade que representa o *lifestyle* do homem e da mulher moderna, e atualmente está presente no Brasil, Europa e Ásia com coleções únicas e internacionais sem perder sua identidade brasileira. Por esta razão, a marca OSKLEN foi selecionada como objeto de estudo de caso desta monografia, para aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da monografia é aplicar a Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> de gestão de marca à empresa OSKLEN.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da monografia são:

- Conceituar marca;
- Investigar o valor e a importância das marcas na gestão empresarial e das marcas no varejo de moda;
- Conceituar o *Branding*
- Identificar as principais ferramentas de *Branding*;
- Explicar a Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>;
- Conceituar o marketing de varejo de moda;
- Aplicar a Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> à empresa OSKLEN.
- Identificar e propor estratégias de gestão de marca para a loja da OSKLEN em Goiânia.

### **3 METODOLOGIA**

O procedimento metodológico escolhido para realização do estudo de caso da marca OSKLEN foi o desenvolvimento de quatro tipos de pesquisas:

Teórica - Através de pesquisas bibliográficas referentes aos temas de marcas, gestão de marcas e varejo de moda e do Manual OSKLEN.

Pesquisa de Campo - Através de visita presencial a loja OSKLEN no Flamboyant Shopping Center para realização de Pesquisa de Inter-Relação do cliente com a marca, às 16hs do dia 23 de outubro de 2010.

Pesquisa Qualitativa - Através de questionário estruturado aplicado ao gerente da Osklen em Goiânia, Murilo Calzada, na loja OSKLEN do Flamboyant Shopping Center, no dia 25 de outubro de 2010.

Entrevista – Através de entrevista realizada com cliente da marca Nicollas di Carlo, por telefone no dia 03 de novembro de 2010, para identificar cinco atributos de diferenciação da marca, e entrevista com o cliente Rafael Araújo, por telefone no dia 05 de novembro de 2010, para busca de informações sobre a percepção do cliente da marca OSKLEN.

## 4 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 4.1 CONCEITOS DE MARCA

A marca de uma organização não é aquilo que a organização pensa que é, mas sim aquilo que seu cliente acha que ela é. As marcas não são apenas a essência dos produtos ou serviços, elas se transformam também no produto em si. Sampaio (2002, p.25) conceitua a marca na perspectiva do consumidor como “a síntese da experiência de valor vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou, mesmo, pessoas com as quais se relacionam”.

Ela representa um conglomerado de fatos, sentimento, atitudes, crenças e valores que se relacionam aquele conjunto de nome(s) e símbolo(s), diretamente, e em relação tanto a outras marcas da mesma categoria como a todas que fazem parte de seu universo vivencial. (SAMPAIO, 2002 p.25)

Segundo Calkins (2006 p.1) “Uma marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço.”, sendo que a diferença entre uma marca e um nome está no que aquele nome representa.

As marcas têm um papel de Facilitar, tornando o processo de decisão mais fácil, de Catalisar, acelerando esse processo decisório e de Expressão Social, tornando cada decisão uma interação social.

As marcas criam a identidade de produtos e serviços, geram sentimentos como confiança, orgulho e identificação em seus consumidores. Por isso, segundo Sampaio (2002, p.8), “Comprar, usar e adotar marcas é um processo de interação social, econômica e cultural.”

Para se estabelecer uma marca forte é necessário identificar a identidade da própria marca, para se passar uma mensagem forte, é preciso se entender o significado dela para seu consumidor. E estas são peça chave na hora de se estabelecer qualquer marca forte, afinal marca não é o que uma organização diz que é, e sim o que seu cliente acredita que ela é. E apesar de muitas empresas afirmarem sua preocupação em entender e conhecer seu consumidor, poucos realmente o fazem.

## 4.2 VALOR E IMPORTÂNCIA DAS MARCAS NA GESTÃO EMPRESARIAL

As empresas vêm percebendo o valor de marcas fortes e bem posicionadas e que este é um diferencial competitivo essencial nas empresas modernas. A expansão da concorrência, a commoditização dos produtos e também dos serviços e a facilidade de acesso às inovações tecnológicas, tornaram o valor de marca um dos principais ativos das empresas.

O único campo onde ainda é possível obter-se uma vantagem competitiva sustentável por um período de tempo relativamente longo é o da construção e manutenção de marcas fortes, que acabam sendo únicas e atribuíveis apenas a determinado produto ou serviço, linha ou empresa. (SAMPAIO, 2002, p.23)

As marcas são muito importantes para o crescimento das empresas. Uma pesquisa realizada pelo *Walker Research Institute* em 2001/2002 – Sampaio (2002, p.8) - indicou que 76% da população americana, diante de produtos e serviços que possuem preço e qualidade similares, têm tendência a escolher por marcas mais fortes, de melhor reputação.

Fato hoje é que as marcas são cada vez mais indispensáveis na estratégia de qualquer empresa. A competição baseada em preço pode ser vencida com um bom produto, porém com a tecnologia atual fica difícil saber até onde uma inovação de serviço ou produto, não será rapidamente copiada por um concorrente. Já que grande parte dos cientistas na área de tecnologia desenvolve e vende a mesma tecnologia para empresas concorrentes quase simultaneamente.

Na atual batalha entre as marcas é essencial você ter uma estratégia orientada para a marca, afinal afirma D'Alessandro e Owens (2002 p.11) “não importa o quão bem você faça essas outras coisas, os consumidores nunca notarão se não houver uma marca apelativa na frente chamando sua atenção”.

Quanto maior as opções de marcas a serem escolhidas pelos consumidores, mais necessária a força de uma boa marca. Afinal boas marcas fazem três coisas para consumidores modernos segundo D'Alessandro e Owens (2002 p.15) “Economizam tempo, Passam a mensagem correta, Fornecem uma identidade”.

A economia de tempo se dá porque boas marcas evitam que o consumidor perca tempo pesquisando sobre outras opções de marcas do mesmo produto, e mesmo quando o consumidor sabe que dois produtos são exatamente iguais, por exemplo, no caso dos medicamentos genéricos, o consumidor ainda tende a escolher a marca mais forte. E quanto mais o produto impacta fisicamente o consumidor, mais ele valoriza a marca na sua escolha.

A transmissão de uma mensagem clara por uma marca se torna um dispositivo contra possíveis erros na hora da escolha, pois como essas marcas já têm uma imagem consolidada, na escolha do refrigerante que será servido no aniversário do filho, o consumidor dá preferência para aquela que já tem como referência, seja para evitar aborrecimentos, seja por já saber que é uma boa opção. Marcas que transmitem uma mensagem clara se tornam uma escolha segura.

As boas marcas fornecem uma identidade, criam identificação no consumidor com um grupo, por exemplo, o consumidor se sente mais a vontade em contato com um amigo que bebe o mesmo uísque que ele, porém em outra cidade do que um vizinho que tem um gosto para uísque completamente diferente.

Os propagandistas de produtos com marcas nacionais diziam constantemente a seus clientes que comprando seus produtos poderiam associar-se a um grupo especial, e milhões de americanos estavam ansiosos para associar-se. Reconhecendo-se uns aos outros, compartilhando ilusões, esperanças e desapontamento. O americano moderno estava então ligado, se não pelo mais fino dos fios e pela mais volátil e permutável das lealdades, a milhares de outros americanos em quase tudo o que comiam, bebiam, guiavam, liam ou usavam. (BOORSTIN, 1974 p.147-48)

#### 4.3 IMPORTÂNCIA DAS MARCAS NA MODA

A moda no Brasil chegou a seu estágio atual a partir do momento em que com os avanços culturais e tecnológicos, a moda se tornou uma revolução pelo mundo. Costa e Silva (2002, p.90) afirma que “Os anos 50, 60 e 70 servem de marco para o que se poderia identificar como o início do boom da moda no Brasil.”.

As marcas sempre foram o principal ativo das empresas no segmento de moda. Marcas como *Gucci*, *Dior*, *Tom Ford* e *Manolo Blahnik* são o sonho de muitas mulheres que buscam nas grifes de moda o glamour das estrelas de cinema.

Uma marca bem posicionada na moda é o diferencial entre o fracasso e o sucesso para inúmeras grifes que surgem no Brasil e no mundo.

No Brasil o setor varejista vem buscando investir em um bom ponto de venda e em uma boa exposição de produtos, segundo Costa e Silva (2002, p.39) as empresas brasileiras do setor varejista “querem, mais que tudo, construir uma marca forte, uma identidade que realmente garanta o crescimento da empresa e que agrega valor para o patrimônio que possuem”.

Um grande exemplo de uma boa marca é a marca francesa *Louis Vuitton*, mundialmente conhecida, e também é uma das marcas mais falsificadas no mundo, tamanha a força de sua marca. Porém o principal diferencial dessa marca não é qualidade, nem distribuição ou mesmo o preço, e sim o conjunto de atributos únicos de sua marca.

Estes atributos únicos de cada marca criam identificação nos seus consumidores, criando assim as tribos de marcas, consumidores que se definem através da identidade de suas marcas favoritas. Conclui [Kathy Tierney, da *Fitch*, empresa de design norte-americana: 2002] – Costa e Silva (2004, p.39) “Para se ter sucesso no futuro as marcas precisarão fazer as pessoas sentirem-se pertencentes a uma tribo, tendência, sistema de valores ou estilo de vida”.

As tribos de marcas hoje são mais discretas do que costumavam ser. Nos anos 70, havia a obrigação de se ter uma etiqueta *Calvin Klein* enorme no bolso traseiro das calças para que se soubessem quem usava a marca, já hoje se tem nas grandes metrópoles grandes tribos que usam roupas pretas, muitas pessoas podem dizer mesmo sem muita observação se alguém usa um preto *Tom Ford*, *Preto Armani* ou *Preto Dolce & Gabbana*.

Com isso algumas marcas acabaram percebendo essa associação de marcas a identidade de grupo e sua interferência na própria maneira de um grupo se definir. É o caso da marca americana *Ann Taylor*, que hoje volta a sua produção para um perfil de mulher bem definido, a mulher que trabalha, sem importar com sua faixa etária. A maioria das clientes que entram em uma loja da marca usa roupas semelhantes, e acreditam por sua vez que ao usarem uma roupa *Ann Taylor* ela automaticamente se torna uma mulher elegante, e que nunca estará fora de moda, pois a característica da marca é um look clássico.

Uma das principais marcas americanas, a *Levi Strauss Co.*, ou simplesmente, *Levi's*, perdeu na década de 90 mais da metade da sua participação no mercado de calças jeans porque não percebeu as mudanças pelas quais seus consumidores passavam. A marca continuou a adotar a estratégia de dizer aos jovens que deveriam comprar deles porque eles inventaram o Jeans, ao invés de mostrar um real benefício que a calça *Levi's* poderia proporcionar. A *Levi's* não percebeu que seu público havia mudado, esqueceu-se que os jovens fazem de tudo para não consumir as mesmas coisas que seus pais consumiram e continuou a oferta o mesmo jeans que os pais desses jovens haviam usado.

No ramo da moda, o *Branding* é fundamental, pois empresas, produtos, coleções, estilistas e até mesmo os modelos têm seu valor de mercado proporcional ao valor da marca da organização.

#### 4.4 CONCEITO DE *BRANDING*

A palavra *Branding*, é de origem inglesa e tem como raiz o termo marca em inglês “*brand*”, porém sua origem se dá no lendário velho oeste, da ação de fazendeiros que marcava o gado nascido em suas propriedades.

A palavra *Branding* é comumente usada para representar as tarefas dos processos de desenvolvimento, criação, fortalecimento e expansão de marcas.

Muito mais do que fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenhos completos. Assim, *Branding* requer que todos os participantes da cadeia de suprimento; (...) trabalhem para cumprir essa promessa. Isso é significa “viver a marca”. A marca torna-se a plataforma completa para planejar, desenhar e entregar valor superior aos clientes-alvo da empresa. (KOTLER, 2006, prefácio)

O *Branding* por mais técnico que possa parecer, é uma atividade mais ligada á arte do que a ciência, e em se tratando de arte, a criatividade sempre traz mais resultados do que as ferramentas gerenciais e mercadológicas.

É fundamental uma estratégia orientada para a gestão da marca nas empresas, pois o mercado em constante comoditização, os consumidores cada vez mais críticos e a concorrência acirrada, vem fazendo com que uma boa gestão de marcas seja a estratégia definitiva para uma empresa se diferenciar no mercado.

Algumas correntes de estudo acreditam que a estratégia de marketing deve gerar a estratégia da marca, porém como hoje se vê a marca como um dos principais ativos das organizações outras correntes dizem que a estratégia de marca gera a estratégia de marketing.

A melhor coisa que pode acontecer para uma marca é tornar-se uma espécie de referencia aos olhos do consumidor em relação à confiança, estilo, estímulo ou qualquer outra de uma multidão de grandes qualidades que requerem sua lealdade e respeito. (D’ALESSANDRO E OWENS, 2002, p.20)

#### 4.5 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE *BRANDING*

O gerenciamento da marca, o *Branding*, tem diferentes maneiras de ser realizados. Aqui vou levantar 2 correntes de *Branding*. A corrente das Dimensões e Suportes de Marca e o *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, apesar de terem metodologias diferentes são baseadas em um processo cíclico de gestão da marca. Ou seja, para se fazer o *Branding* de uma marca é necessário antes

de tudo entender que se trata de um processo de gestão contínua e que sempre deverá ser monitorado e que se retro-alimenta.

A corrente das Dimensões e Suportes de Marca, apresentada por Sampaio (2002, 72-80) afirma que o gerenciamento do *Branding* é feito através da gestão, eficaz e criativa, das dimensões e suportes da marca. As dimensões da marca são: Nome da marca, o Design, que é a expressão gráfica da marca; a Propaganda; o merchandising; o posicionamento da marca; o Preço e Distribuição; o licenciamento; as Conexões com consumidores; a Reputação; a Responsabilidade Social; e Macro tendências.

Já os sete suportes das marcas, que tem como principal objetivo garantir a sustentação das dimensões das marcas são: a Conexão com Transformadores; a Pesquisa de Mercado; a Internet; o Suporte Legal; as Certificações; a Conexão com Fornecedores; o Network de Interesses.

O processo de construção e gestão das marcas engloba mecanismos que permitem o planejamento, a gestão e a execução das dimensões da marca, proporcionando o desenvolvimento dessas pelo uso dos suportes das marcas de maneira a não ser necessário um padrão ou uma regra de utilização.

Em *Branding* não há técnica, sofisticação gerencial e, mesmo, experiência que substitua a capacidade de sentir o mercado, de criar propostas diferenciadas ou de encontrar soluções criativas para empregar, com maior eficiência, cada um dos suportes e agir com eficácia superior sobre cada dimensão da marca. (SAMPAIO, 2002, p.79)

A doutrina do *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, apresentada por Knapp (2002, p.48-214) nos diz que “uma marca genuína é uma maneira de viver. Não é apenas uma palavra, tem a ver com paixão, compromisso e uma promessa muito exclusiva que é cumprida diariamente.”. Nesta doutrina são identificadas cinco macro estratégias para gerenciamento da marca:

- Pensar como uma marca, que consiste em ter a marca como guia para todas as estratégias e ações da empresa;

- Elaborar uma *BrandPromise*<sup>TM</sup>, que consiste na comunicação de três atributos inerentes as marcas: a realização de algo, uma garantia explícita, a percepção de continuidade de excelência e realizações futuras;

- Comunicar a melhor mensagem da marca possível, que é a preocupação em passar a mensagem correta da marca;

- Viver a marca, que consiste na empresa em toda a sua amplitude, da produção ao atendimento, estarem em função do que a marca representa para seus clientes;

- Alavancar a marca, que é usar a marca como uma plataforma de crescimento da própria empresa.

#### 4.6 DOCTRINA *BRANDSTRATEGY*<sup>TM</sup>

Em sua publicação *BrandMindset*<sup>TM</sup> - Fixando a Marca, Duane Knapp, apresenta o que consiste uma marca genuína e a maneira de se construir uma marca genuína de sucesso. Através de uma abordagem objetiva o autor apresenta ferramentas para serem usadas por empresas de diversos segmentos e portes, visando com que essas marcas se tornem o que o autor chama de marcas genuínas. A Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> foi desenvolvida pelo administrador e mestre em gestão de marcas, Duane Knapp. Presidente da empresa de consultoria *BrandStrategy*<sup>TM</sup> Inc, atuou junto a marcas líderes em todo mundo, como *AT&T*, *Bloomingdales*, *Delta* e *Northwestern Airlines*. Tendo realizado diversas palestras e atuado pessoalmente junto a 325 marcas em 14 países.

Há muitas organizações que ignoram as marcas como ativos estratégicos, principalmente pela falta de adesão de executivos a essa estratégia, e por acreditarem que a marca tem a ver com promoção, propaganda e comunicação visual, quando na verdade a marca é a representação dos valores e ativos intangíveis das organizações.

A doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é um plano de ação para uma organização:

- Definir sua essência ou *BrandPromise*<sup>TM</sup>
- Criar uma mudança no paradigma de marca, ou seja, tornar-se distintiva
- Ganhar uma vantagem competitiva sustentável

E o resultado geral do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é a otimização do valor patrimonial da marca, este que pode ser mensurado através de:

- Liderança de preço
- Qualidade percebida
- Imagens visuais (personalidade)
- Confiança (admiração e apreço)
- Conhecimento do nome
- Participação no mercado
- Intenção de compra (conversão)
- Satisfação

Para aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> são analisados os conceitos de “ponto de vista” e de “marca distintiva”, que fazem parte do *BrandMindset*<sup>TM</sup>. Em seguida inicia-se o processo-chave de implementação do *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, composto por cinco etapas cíclicas como apresentado no ANEXO A.

As etapas são:

- Realização de uma Avaliação de Marca;
- Desenvolvimento de uma *BrandPromise*<sup>TM</sup>;
- Criação da Planta de Marca;
- “Culturalização” de Marca;
- Ampliação da Vantagem de Marca.

Após a realização destas é apresentado o conceito de *BrandStrategy.com*<sup>TM</sup>, que reflete a interação da web na estratégia de gerenciamento de marca.

#### **4.6.1 BrandMindset<sup>TM</sup>**

Para entendimento da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, primeiramente é necessário entender o *BrandMindset*<sup>TM</sup>, que consiste em uma organização pensar como uma marca genuína, pois toda atividade e todo colaborador deve ser focado na seguinte questão segundo Knapp (2002, p.1), “de que maneira contribuo para o valor patrimonial de uma marca? Trata-se de uma pergunta de aplicação universal. [...] todos vêm-se diante do desafio de não apenas responder a essa questão fundamental, mas também de chegar a resultados tangíveis.”.

Não é suficiente pensar apenas em oferecer o melhor produto em alguma categoria ou setor de atividade. A mera inovação de produtos e serviços não produz necessariamente uma “posição privilegiada”, duradoura e sustentável entre os consumidores. Todos na organização devem ter uma compreensão pessoal do que a marca representa e da maneira pela qual cada um transmite sua essência. (KNAPP, 2002, p. 1 e 2)

Ao apresentar o conceito de valor patrimonial de marca, como “a totalidade de percepção de marca, incluindo a qualidade relativa dos produtos e serviços, o desempenho financeiro, a fidelidade, satisfação e estima geral do consumidor em relação à marca.” Knapp (2002, p.3) identifica o valor patrimonial de marca como uma mensurável além dos valores financeiros óbvios.

#### 4.6.1.1 Ponto de Vista

O *BrandMindset*<sup>TM</sup> tem como primeiro conceito o “ponto de vista”, que consiste na mudança do paradigma da marca, através do entendimento de que uma marca tem mais chances de sucesso caso cumpra bem suas tarefas e cumpra as tarefas certas. Para isso são necessárias as seguintes mudanças fundamentais no paradigma utilizado para distinguir a percepção da marca:

##### 4.6.1.1.1 Alavancagem de marca

Consiste em um modelo de gestão baseado na operação excepcional dos negócios e em ações que buscam a alavancagem máxima do valor patrimonial da marca.

##### 4.6.1.1.2 Disciplina da marca

Consiste em pautar as decisões estratégicas de um negócio não em opiniões, mas em atender as prerrogativas da marca que pode ser feito através de uma disciplinada checagem do impacto de cada decisão a ser tomada na marca.

##### 4.6.1.1.3 Campo de Atuação da marca

Consiste em transformar a marca não somente referência de um produto ou serviço, mas de um segmento de mercado, como é o caso da *FedEx*, que ao estar presente em todos os lugares, levando o aeroporto para perto do cliente, proporcionou a criação de um novo verbo, “*FedEx It*” que é utilizado quando se quer garantir que algo chegará em outro lugar com precisão, ou a *Google*, que ao atuar com pesquisas completas em todos os assuntos tornou-se palavra referência para a busca de informações confiáveis, surgindo assim o verbo “*Googlar*”.

#### 4.6.1.1.4 Foco da marca

Consiste na criação do plano estratégico, não baseado em orçamentos para financiar as atividades da empresa, mas na marca como orientação das atividades empresariais, como apresentado no ANEXO B.

#### 4.6.1.1.5 Valor da Marca

Ao contrário do examinado pelo marketing nas relações de preço e valor em reais, o valor da marca pauta-se no cuidado de criar e cumprir promessas que reflitam o que é valorizado pelos consumidores.

Após mudança do paradigma, deve-se envolver as lideranças empresarias como líderes do processo.

#### 4.6.1.2 Percepção Distintiva

O segundo conceito do *BrandMindset*<sup>TM</sup> é “ser percebida como distintiva”, e para que isso seja possível é preciso identificar, desenvolver, manter ou aprimorar as características próprias da marca, traduzindo-a em uma percepção distintiva na mente de seus públicos, porem esses atributos não devem ser somente distintivos mas é essencial que sejam vantajosos para o consumidor.

Para criar uma percepção de marca distintiva podem ser utilizados alguns atributos distintivos de marca como apresentados no ANEXO C.

Para a criação de uma percepção de marca distintiva é necessário identificar a partir da perspectiva do cliente, os atributos que se aplicam a marca, após a listagem inicial deverá ser feita a seleção de cinco atributos mais valorizados pelos clientes, e de cinco atributos possíveis de se proporcionar aos clientes da marca.

Após a seleção tanto dos cinco atributos valorizados pelos clientes, como dos possíveis de serem proporcionados pela marca, deve-se encontrar um atributo primário comum as duas seleções no qual irá basear-se a “distingibilidade” da marca.

#### 4.6.2 Avaliação de Marca

A primeira etapa é a realização de uma avaliação da marca. Nesta etapa será feita uma estimativa da posição percebida da marca por seus principais *stakeholders* e visa avaliar aspectos fundamentais da imagem da marca, negócios atuais e tendências do setor.

A metodologia de Avaliação de Marca é organizada da seguinte maneira:

1. Propósito
  - a. Identificar corretamente a percepção atual da marca
  - b. Obter o consenso da equipe executiva em relação a posição atual da marca
2. Processo
  - a. Proceder a uma pesquisa junto aos clientes
  - b. Examinar o ambiente de negócios
  - c. Examinar a atual estratégia de marketing
  - d. Avaliar a análise da inter-relação com o cliente
  - e. Realizar uma pesquisa de mercado e examinar as tendências competitivas
  - f. Analisar a migração tecnológica
  - g. Criar uma avaliação de marca por escrito e apresentá-la a equipe executiva
3. Resultados
  - a. Determinar a maneira como a marca é percebida hoje
  - b. Compreender a importância de desenvolver a marca e aprender a pensar como um cliente.

Para realizar a avaliação da marca, primeiramente é preciso rever toda as comunicações da marca, seja internas ou externas, pesquisas de mercado e com clientes e o plano de comunicação existente, após isso é interessante aplicar o questionário de avaliação de marca, com um executivo da organização que tenha contato direto com o consumidor.

#### 4.6.3 *BrandPromise*<sup>TM</sup>

A segunda etapa do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é o desenvolvimento ou definição do *BrandPromise*<sup>TM</sup> da marca, que é por sua vez o seu lema e ponto crucial da sua diferenciação.

Uma *BrandPromise*<sup>TM</sup> deve comunicar três atributos impreterivelmente: a realização de algo, uma garantia explícita e a percepção de continuidade, excelência e realizações futuras.

A *BrandPromise*<sup>TM</sup> consiste em um pequeno parágrafo de duas ou três frases nas quais ficam explícitos as promessas da marca. Para desenvolvê-la o primeiro passo é entender as crenças da organização a partir da análise da atual cultura organizacional, examinando todas as mensagens, internas e/ou externas em busca de traços indicativos de marca.

Os traços indicativos de marca são orientação estratégica, mensagem ou temas fundamentais, coerência entre imagem e mensagens e tom ou personalidade.

O objetivo desta análise segundo, Knapp (2002, p.83) é a “busca de semelhanças e diferenças. O fundamental nessa análise é a comparação das crenças da organização com as mensagens e percepção produzida no consumidor em relação a organização e a marca.”.

Após encontrada tais semelhanças deve-se reunir executivos e colaboradores que componham o perfil organizacional e inicia-se um sessão de *brainstorming* para debater quais são os atributos desejados que a marca possua, os atributos identificados que devem permanecer e os quais devem ser excluídos.

A produção de uma *BrandPromise*<sup>TM</sup> deve ser feita através da resposta a três perguntas:

Em que ramo de negócios a marca está? – Dentro da perspectiva do cliente.

Em que se diferenciam os produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes? – Através de maneiras de expressar quais são os benefícios exclusivos que a marca oferece.

De que maneira a marca oferece valor de marca superior?

Valor de marca é a identificação, mensuração e análise das necessidades dos clientes, acompanhadas da transformação dessas informações em características exequíveis que tornarão os clientes satisfeitos. Os clientes desenvolvem sua percepção do valor por meio de um sentimento subjetivo que resulta da comparação das ofertas dos produtos e serviços da marca com aquelas dos concorrentes, tendo por base suas próprias necessidades, preferências, comportamento de compra e características. (KNAPP, 2002, p.87)

E a marca oferece um valor superior ao proporcionar o usufruto deste valor, agradando os clientes através do cumprimento da *BrandPromise*<sup>TM</sup>.

Após respondidas estas perguntas, deve-se reunir um grupo para que estes consolidem tais informações e cheguem a *BrandPromise*<sup>TM</sup> da empresa.

#### 4.6.4 PLANTA DA MARCA

A terceira etapa do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é a planta da marca, que consiste em construir e comunicar a identidade da marca.

Pode-se definir Planta de Marca da seguinte maneira: 1. A planta ordenada e detalhada necessária para se criar, projetar e comunicar a percepção de marca pretendida; 2. Aquilo que determina o caráter ou estilo da marca; 3. Uma planta que reflete a *BrandPromise*<sup>TM</sup> e revela a arquitetura coletiva subjacente do nome, *byline*, *tag line*, representações gráficas e história da marca. (KNAPP, 2002, p.100)

É essencial entendermos que a identidade de uma marca existe somente na mente do consumidor que a percebe como verdadeira, já que afinal, não importa estratégia de marketing, pois ao final tudo se resume a percepção do consumidor.

Quando se cria a planta de marca correta para uma marca, torna-se mais fácil conseguir a percepção de marca almejada e, assim, mais clientes virão para essa marca genuína. Marcas duradouras podem alavancar mais as empresas do que qualquer outro ativo, ao servir de atalho emocional entre estas e seus clientes. Uma imagem de marca diferenciada e “apropriada” é capaz de produzir uma ponte emocional e racional entre os clientes e uma empresa, um produto e um serviço. (KNAPP, 2002, p.107)

Para o sucesso de uma marca ela precisa ter sua planta de marca bem planejada, sua imagem constantemente estimulada e sustentada e cuidadosamente protegida através de registros de patentes.

As marcas identificam e apresentam um produto de forma exclusiva, ao estabelecer uma presença e uma personalidade visual que convidam o consumidor a entrar em relação com elas. Os logotipos dessas marcas bem elaboradas tornam-se mais do que meros sinais que distinguem esses produtos. Elas constituem-se em endossos – indicações de qualidade, valor, confiabilidade e procedência – que sucintamente transmitem uma riqueza de informações, explícitas e implícitas. (KNAPP, 2002, p.108)

É importante perceber que somente após entender o posicionamento da marca para seus clientes através da Avaliação de Marca, o desenvolvimento da *BrandPromise*<sup>TM</sup> é que deve-se iniciar o desenvolvimento da Planta da Marca.

A metodologia para desenvolvimento de uma planta de marca consiste em desenvolver:

4.6.4.1 O nome da marca

4.6.4.2 A representação gráfica

4.6.4.3 A *byline*

4.6.4.4 A *tag line*

4.6.4.5 As mensagens e história da marca

Para iniciar o processo da Planta de Marca é necessário que o grupo responsável pelo desenvolvimento da marca chegue a um acordo sobre os principais sinais característicos da marca, pelo menos dez, que são a representação da *BrandPromise*<sup>TM</sup>, e que vão guiar o processo de criação.

Após a definição dos dez principais sinais característicos da marca a equipe de design inicia o trabalho de criação da Planta da Marca.

#### 4.6.4.1 Nome da Marca

A primeira etapa é a definição do nome da marca, que é por sua vez a principal expressão da marca, e deve captar sua essência, ser passível de apropriação em todos os mercados, sua sonoridade deve ser agradável aos ouvidos, devem ser fáceis de pronunciar e preferencialmente comunicar algo significativo sobre o produto.

Knapp (2002, p.113) define alguns critérios de desenvolvimento de um nome de marca eficiente como:

Disponibilidade – garantir que o nome está disponível para uso em determinado tipo de produto.

Possibilidade de proteção – possibilidade de registrar a marca junto ao Registro de Patentes e Marcas, o que não é possível em caso de nomes descritivos.

Aceitabilidade – garantir que o nome seja aceitável em todas as culturas e línguas nas quais o produto será comercializado, incluindo nessa filtragem pronúncia e conotação

Exclusividade – minimizar associações pré-existentes e que a marca seja de fácil recordação.

Credibilidade – nome adequado, verossímil e capaz de sugerir um benefício ou uma associação ao produto.

Reprodutibilidade – fácil de pronunciar e soletrar, além de ser agradável ao ouvido e à vista.

Legibilidade – Fácil reprodução e eficaz em toda a mídia e formas de comunicação.

Durabilidade – flexibilidade que permita resistir a modulações culturais e empresariais, por pelo menos uma década.

Compatibilidade – fácil interação com outras informações que possam manter com ele uma estreita proximidade.

#### 4.6.4.2 Representações Gráficas

As Representações Gráficas Exclusivas podem fazer parte de duas categorias, a composta por palavras e as formadas por figuras. Sendo as exclusivamente compostas por palavras chamadas Trademarks e as compostas por figuras ou figuras acompanhadas de palavras são chamadas de logotipos.

Como apresentado por Knapp (2002, p.118), as marcas também podem ser conhecidas “por sua imagem ou impressão geral (a ‘aparência’ do produto ou ‘sensação’ que provoca) e pela forma como é embalado ou apresentado aos consumidores. Esses tipos de traços identificadores são comumente denominados de visual de marca.”

Alguns exemplos de visual de marca diferenciados são a assinatura sonora da Intel, os arcos dourados do *Mc Donald's*, o formato das garrafas de *Coca-Cola* ou até mesmo a extremidade de cor cobre tão característica da *Duracell*.

“Trademarks, logotipos e visual de marca identificam um produto, serviço ou organização; diferenciam-no de outros; comunicam informações sobre procedência, valor e qualidade; potencialmente, aumentam o valor; representam ativos valiosos e funcionam como propriedades legais importantes” (KNAPP, 2002, p.122)

#### 4.6.4.3 *Byline*

O *byline* fica abaixo do nome da marca e descreve o ramo de negócios da marca. Situando seus produtos e serviços na visão mental de seus consumidores atuais e potenciais.

#### 4.6.4.4 *Tag line*

Os *tag lines* são habitualmente chamados de slogans, e Knapp (2002, p. 125) define os taglines como: “frases expressivas usadas para esclarecer ou dramatizar os benefícios emocionais e práticos da marca, para consumidores atuais e potenciais. O *tag line* diz ao consumidor como se espera que ele se sinta em relação à marca.”

#### 4.6.4.5 História da Marca

As marcas representativas têm sua história muitas vezes documentada e inspiram outras organizações, para tanto é importante preservá-las gerando autenticidade, dando um toque pessoal a marca e criando assim uma maior conexão com os consumidores.

É importante ressaltar a necessidade de uma marca ser preservada, e para isso é necessário que após a definição da Planta da Marca, seja feito um Manual de Identidade da Marca, no qual conste de maneira detalhada sua aplicação em diferentes materiais e fundos, pigmentação exata das cores, redução máxima entre outros pontos que permitem que a marca seja comunicada de maneira única, gerando assim uma identificação clara.

#### 4.6.5 “Culturalização” da marca

A quarta etapa do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é a “culturalização” da marca que constitui na etapa de absorção da identidade e princípios da marca todos os colaboradores e em todas as atividades da organização.

O processo pelo qual todos os empregados e dirigentes (atuais e futuros) ficam expostos ou sujeitos ao somatório de crenças, comportamento e maneiras características de uma determinada marca, aumentando, assim, o nível de consciência com vistas a melhorar a capacidade de viver a “promessa”, tanto individualmente quanto em termos da organização como um todo. (KNAPP, 2002, p.139)

A metodologia do processo de “culturalização” é segundo Knapp (2002, p.141) o desenvolvimento de uma Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> por escrito composta pelas seguintes etapas:

4.6.5.1 Criar os princípios da marca.

4.6.5.2 Estabelecer os objetivos de valor patrimonial da marca

4.6.5.3 Delinear um plano de comunicação da marca.

4.6.5.4 Desenvolver um plano de “Culturalização” da marca.

O desafio de implementar qualquer estratégia é fazer com que todos na organização estejam na mesma sintonia. Simplificadamente, o objetivo da implementação é atingir o nível de 100% de adesão. Para a “culturalização” ser implementada com sucesso: Todo empregado e dirigente deve compreender e adotar a *BrandPromise*<sup>TM</sup>; a *BrandPromise*<sup>TM</sup> deve tornar-se parte integrante da cultura da organização e orientar todas as decisões. (KNAPP, 2002, p.141)

##### 4.6.5.1 Criação dos princípios da marca

Segundo Knapp (2002, p. 142) “a equipe de marca deve, então, elaborar uma lista de palavras ou frases curtas que irão tornar-se a base dos princípios da marca”. Após a equipe ter elaborado dez princípios da marca, os mesmos devem ser revisados por diferentes representantes da organização até chegar a um consenso.

É essencial que esses princípios dêem sustentação aos princípios da *BrandPromise™* e descrevam as crenças fundamentais que a organização pretende seguir para gerenciar a empresa, contratar e treinar empregados, medir seu desempenho e avanços e desenvolver o valor patrimonial da marca. (KNAPP, 2002, p.143)

#### 4.6.5.2 Estabelecendo Objetivos de Valor Patrimonial de Marca

Não faz muito tempo que as despesas de marketing e relacionadas a marca eram vistas pelos departamentos financeiros como despesa e não como um ativo financeiro estratégico. Porém a situação atualmente mudou, como aponta Wina Woodbury, vice-presidente da *Avon Products Inc.* em Knapp (2002 p.144) “Há cinco anos, o foco de Wall Street estava nos números e não tanta na estratégia. Agora, a ênfase de sua análise concentra-se nas marcas, especialmente em como estão posicionadas para o futuro”. Knapp (2002, p.143) aponta ainda que as organizações que mudaram suas políticas de remuneração variável e bonificação para uma base associada à fidelidade do cliente, excelência do serviço e resultados financeiros, tiveram um incrível crescimento nos lucros e claro no valor patrimonial da marca.

Atualmente existem grandes empresas especializadas em mensurar o valor patrimonial da marcas, destaque para *Interbrand Corporation*, *FutureBrand Company* e a *Mercer Management Consulting Inc.*

A chance de obter sucesso reside na habilidade da organização em associar as medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre patrimônio, retorno sobre investimento, rendimentos antes de juros, impostos, depreciações e amortizações, fluxo de caixa futuro etc. às informações relacionadas ao cliente tais como “intenção de repetir”, amplitude média de compra, confiança e apreço, conversão do consumidor, satisfação e diferenciação percebida. (KNAPP, 2002, p.154)

Então a responsabilidade da equipe de marca é juntamente com o financeiro desenvolver objetivos para valor patrimonial de marca e a criação de mecanismos de incentivo, ferramentas de mensuração e veículos de comunicação para garantir a compreensão de todos na empresa dos objetivos traçados, dos progressos na valorização patrimonial da marca, e na forma como cada colaborador pode influenciar os resultados positivamente.

#### 4.6.5.3 Delineando o plano de comunicação

O plano de comunicação da marca irá posicionar, manter ou ampliar a maneira como a marca é percebida e segundo Knapp (2002, p.145) deve “delinear a estratégia de comunicação adequada para determinar as melhores mensagens possíveis, internas e externas, a fim de tornar a planta da marca algo vivo.”

#### 4.6.5.4 Plano de “Culturalização”

A razão de “culturalizar” o jeito de ser da marca está em orientar colaboradores, clientes, fornecedores e outros *stakeholders* sobre como eles devem se sentir com relação à marca. E como o principal ponto de vivência do cliente com uma marca é o atendimento ao cliente, o plano de “culturalização” reflete basicamente as atividades empreendidas pela empresa para gerar uma atitude correta de marca com relação aos clientes.

Relacionar o serviço de atendimento ao cliente como se costuma dizer. Relacionar o serviço de atendimento ao cliente à própria essência da marca requer a “culturalização” que vimos discutindo aqui. Consegue-se cumprir melhor a *BrandPromise™* de fornecer um serviço excepcional e proeminente a todos os clientes internos e externos, quando esta concepção torna-se profundamente enraizada na própria cultura da marca em si. (KNAPP, 2002, p.146)

No planejamento estratégico de diversos negócios, a pergunta sempre é voltada para a questão se o ramo de negócio da empresa é produtos, ou serviços, porém nunca os dois. Mas a realidade é que todas as empresas estão nos ramos de serviços, pois lidam com algum *stakeholder* ou cliente e prestam um serviço mesmo que de venda de um produto a estes. E quando uma empresa somente se preocupa com o processo produtivo, essa empresa vai estar em desvantagem competitiva no quesito diferenciação.

Uma marca tem a ver com a percepção que o cliente tem da empresa e do nível de serviço que ele ou ela esperam receber. As empresas podem diferenciar sua marca ao proporcionar valor, melhor qualidade e, o mais importante, um serviço de atendimento ao cliente excepcional. As marcas bem-sucedidas no mercado global da atualidade sabem em que ramo de negócios estão [...] Exceder as expectativas de atendimento dos clientes pode ser o fator que define a diferenciação da marca em relação aos concorrentes, no olhar e nas mentes dos consumidores. (KNAPP, 2002, p.148)

Dentro os principais benefícios do bom atendimento ao cliente estão fidelização, e aumento do valor patrimonial da marca em longo prazo. Ao invés de investir em treinamentos

para o emprego, devem investir no aprendizado de atendimento ao cliente. “Para otimizar lucros, aprenda a otimizar excelência”.

#### **4.6.6 Vantagem de marca**

A quinta etapa da Doutrina do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é criar vantagem de marca, ou seja, maneiras de estimular, aprimorar e inovar a marca. Knapp (2002, p.183) apresenta três sugestões de estratégias que são rótulo privado, *FutureBrands*<sup>TM</sup> e alianças de marca.

A estratégia de rótulo privado, ou marca privada, ou marca própria, é a adotada por grandes redes de varejo de supermercado, na qual a empresa compra, a um preço competitivo, grandes quantidades de um mesmo fornecedor, e coloca a sua própria marca no produto, tendo assim um produto competitivo impulsionado pela marca forte da empresa, e não necessariamente a marca deve ser a mesma da empresa, podendo ser uma marca criada e trabalhada pela organização, como a *Qualitá*, uma marca própria da rede de supermercados Pão de Açúcar.

A estratégia de *FutureBrands*<sup>TM</sup> é basicamente a migração que uma empresa faz entre uma marca já consolidada com atributos negativos, para uma nova identidade da marca, que algumas vezes também implica em uma mudança de nome. É um processo doloroso para a equipe da empresa por isso é necessária uma estratégia de crescimento e um processo estruturado de comunicar a metamorfose de uma marca.

A estratégia de Alianças de Marca é a união de marcas para gerar um benefício mútuo, e difere dos licenciamentos, associações de marca, patrocínios e endossos de produto. A aliança de marcas é a união de marcas que possuem serviços ou produtos complementares e que podem alcançar um crescimento muito maior se trabalhados em conjunto.

#### **4.6.7 Branstrategy.com<sup>TM</sup>**

Após as cinco etapas do processo da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> o autor apresenta o conceito do *BrandStrategy.com*<sup>TM</sup>, que é a criação de marcas e estratégias online para potencializar o alcance e o relacionamento dos clientes com a marca. Que apesar de muito

inovador para a época da publicação. 2002, atualmente é largamente explorada pelas organizações, especialmente através de interações em redes sociais.

#### 4.7 MARKETING DE VAREJO DE MODA

O marketing é figura essencial em diversos setores de mercado, sendo o setor de varejo, o mais dinâmico da economia (já que empresas pequenas e grandes competem em um mesmo mercado, sendo que empresa que acompanhar mais rápido as tendências do mercado tem mais chance de ganhar a guerra com a concorrência), um dos principais objetos de estudo do marketing.

Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de gerar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos. (KOTLER, 1980, p.8)

No entanto a Associação Americana de Marketing (AMA) define marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e ofertas de troca que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.”

No varejo de moda não é diferente, por serem produtos de baixo valor agregado e diretamente ligado ao comportamento do consumidor, o marketing de varejo de moda tem como plataforma de gestão da marca a administração das variáveis controláveis e incontroláveis do marketing de varejo de moda.

As variáveis controláveis do marketing de varejo de moda são divididas em três compostos. Dentro do composto de produtos e serviços são: as opções de crédito que são oferecidas aos clientes, a precificação dos produtos, definição dos serviços ofertados, como ajustes de roupas, consultoria de moda para clientes, as atividade.

No composto de comunicação, que consiste nos esforços de comunicação da empresa com seu mercado, são: propaganda, promoções, merchandising, assessoria de imprensa e ações de relações públicas em geral.

No composto de distribuição se encontra o ponto-de-venda, o nível de estoque de mercadorias, a escolha dos canais de distribuição.

No marketing de moda existem também as variáveis incontroláveis que são aquelas que influenciam a gestão, porém não dependem de esforços internos para sua resolução ou execução. As variáveis incontroláveis do marketing de varejo de moda são divididas em

econômicas, tecnológicas, políticas, legais, concorrenciais, sociais, culturais, ambientais e demográficas.

No entender de Schimid (2004, p.47-54), os tipos de varejo de moda podem ser divididos em:

- Lojas próprias, que muitas vezes estão ligadas a empresas familiares, em que uma cadeia de lojas compartilha de uma administração central;

- Franquias em que uma loja reproduz, em diferentes lugares e com diferentes gestões, um “conceito de negócio”;

- Lojas próprias em que a própria loja produz as peças que vende ou em outros casos vende peças com marcas próprias, porém estas são produzidas por terceiros chamados fábricas de moda;

- Multimarcas que são lojas que vendem diferentes marcas em quantidades pequenas e com exclusividade em um mesmo espaço, como é o caso da multimarca paulista Daslu;

- Cooperativas, que é a reunião de diferentes marcas sob uma mesma empresa jurídica para garantir melhores negociações com fornecedores e possibilitar, por exemplo, exportações de um mesmo segmento de produto.

O varejo de moda “ativo” reserva oportunidades excepcionais para pioneiros e, principalmente, para aqueles que se afinam melhor com a atividade, percebendo o seu valor e suas demandas em termos de atitudes, comportamentos, ações e talentos a serem desenvolvidos e adotados. (SCHIMD, 2004 p.61)

No marketing de varejo de moda é essencial um bom posicionamento de marca junto ao seu público-alvo para conseguir atingir de forma assertiva seu consumidor e obter fidelização de seus clientes.

#### 4.8 CASO OSKLEN

A OSKLEN é uma empresa brasileira que tem como identidade o estilo de vida de seu criador Oskar Metsavaht. Nascido em Caxias do Sul (RS) concluiu sua formação em medicina no Rio de Janeiro, cidade que escolheu para viver. Em 1986, foi o responsável médico por uma expedição ao Aconcágua, desenvolvendo os casacos da equipe. Nesse mesmo ano, tornou-se o primeiro brasileiro a escalar o Mont Blanc, berço do alpinismo mundial. Depois, partiu para uma especialização em medicina do esporte no hospital Pitié-Salpêtrière, em Paris. Com amigos envolvidos com a alta costura européia, pôde acompanhar

os desfiles da semana de moda parisiense. Ao retornar ao Brasil, tinha uma idéia fixa: Investir no segmento de moda. Seu trunfo era a experiência adquirida em viagens onde conheceu, testou e aprovou os melhores produtos. Isso foi determinante na construção da marca brasileira OSKLEN. Nascia, então, uma sportswear genuinamente brasileira, mas de qualidade internacional.

## 5 DESENVOLVIMENTO

### 5.1 APLICAÇÃO DA DOCTRINA *BRANDSTRATEGY*<sup>TM</sup> A MARCA OSKLEN

A doutrina do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> será parcialmente aplicada a marca OSKLEN, por considerar que a mesma já tem um posicionamento consolidado e possui uma identidade definida. O objetivo é aplicar à marca OSKLEN a Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, identificando as estratégias já adotadas pela marca, e apresentando sugestões adequadas e diferenciadas para a alavancagem da marca em Goiânia.

#### 5.1.1 *BrandMindset*<sup>TM</sup>

A aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> inicia-se pela realização de um teste para medição do *BrandMindset*<sup>TM</sup> da empresa. O teste é aplicado a um gestor da empresa e é seguido por uma análise da marca dentro dos principais paradigmas do *BrandMindset*<sup>TM</sup>: o “ponto de vista” e o “valor de marca”.

Após a realização do teste para medição do *BrandMindset*<sup>TM</sup>, ANEXO D, é possível identificar que a OSKLEN é uma organização com embasamento para o desenvolvimento de uma estratégia de *BrandMindset*<sup>TM</sup> consistente, ou seja, uma gestão orientada para a marca.

A OSKLEN é uma marca que desenvolve ações voltadas à experiência e à interação da marca com seus clientes, e monitora com alguma frequência a imagem da marca junto a seus *stakeholders*, entretanto a constante obsessão de seu criador Oskar Metsavah em traduzir na marca seu *lifestyle*, torna a marca muito pessoal, gerando críticas sobre o egocentrismo de seu criador.

A marca não possui uma *BrandPromise*<sup>TM</sup> clara e definida, resultando em falta de alinhamento especialmente por parte de colaboradores, principal ponto de contato dos clientes com a marca. Porém quando analisada a “distinguilidade” da marca, a OSKLEN possui atributos diferenciadores únicos e estes são difundidos através de sua filosofia corporativa e produtos, reforçando o caráter autêntico e brasileiro da marca para seus consumidores.

#### 5.1.1.1 Ponto de Vista

Dentro do conceito de ponto de vista a marca OSKLEN é uma marca que possui um modelo de gestão voltado a desenvolver a essência de sua marca, sendo as ações realizadas pela empresa sempre voltadas a aumentar e consolidar o posicionamento da marca OSKLEN no Brasil e no mundo.

Com relação à disciplina na tomada de decisões estratégicas da marca, isto não pôde ser avaliado por inacessibilidade ao planejamento estratégico da empresa, entretanto no Manual OSKLEN constam várias restrições ao uso da marca e a aparições públicas de seu criador e estilista, Oskar Metsavah, pois além de ser a mente criativa de sua empresa tem seu estilo de vida e personalidade como inspiração da marca.

No entanto a marca ainda não alcançou o patamar de se transformar em um segmento específico, principalmente pelo fato do segmento de varejo de moda, além de competitivo, ser um mercado em que muitas coleções possuem inspirações semelhantes.

Com relação ao foco da marca, não é possível análise em decorrência da inacessibilidade a informações do planejamento estratégico da marca.

A marca OSKLEN é valorizada por seus clientes. Produtos de alto valor, peças únicas, produzidas com sofisticação técnica, porém o uso de materiais sustentáveis gera coleções com qualidade e durabilidade duvidosas, concluindo assim que os clientes compram a experiência de status e design que a marca confere e não exatamente o produto.

#### 5.1.1.2 Percepção Distintiva

O segundo conceito da marca, “ser percebida como distintiva”, é de extrema importância para a OSKLEN. Os atributos *cool*, sofisticada, urbana, natural, orgânica, ecológica, líder em tendências e na inovação em materiais têxteis são considerados pelo Departamento de Marketing e Comunicação os atributos distintivos da marca.

Seguindo a metodologia proposta pelo *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, foi realizada uma entrevista com o cliente OSKLEN Nicollas di Carlo, na qual lhe foi pedido para identificar cinco atributos da OSKLEN.

Os atributos percebidos da marca que foram apontados pelo cliente foram esportiva, cara, brasileira, *chic* e “para poucos”.

Dentre os atributos que a marca busca proporcionar a seus clientes anteriormente apresentados, identifica-se como atributo primário comum a percepção da marca pelo cliente e pela empresa a brasilidade da OSKLEN.

A brasilidade da marca é traduzida no conceito dos produtos e das ações de reforço de imagem da marca através do uso de estampas tropicais, matérias-prima orgânicas e tecidos leves, ideais para o clima tropical do Brasil. A OSKLEN ao contrário de algumas marcas nacionais que usam de tendências internacionais em suas produções ao fazer moda européia no Brasil, absorve tendências internacionais, especialmente as surgidas na Ásia, nas coleções da marca, porém sempre prezando pelo aspecto brasileiro, divertido, ecológico e *cool* que a OSKLEN traduz no conceito *Brazilian Soul* atualmente utilizado como tag line da marca.

Um fator interessante da OSKLEN é o envolvimento de seu diretor e criador Oskar Metsavah, principal liderança da empresa, em todas as ações que envolvem a imagem e a marca OSKLEN, sendo ele ainda proprietário da empresa O.M *Branding* que realiza trabalhos de gestão de marcas para diversas empresas em todo o Brasil.

### **5.1.2 Avaliação da Marca**

De acordo com a metodologia descrita pela Doutrina BrandStrategy™, a avaliação de marca deverá seguir as seguintes etapas:

- 5.1.2.1 Aplicação de questionário qualitativo com liderança
- 5.1.2.2 Realização de pesquisa junto a um cliente
- 5.1.2.3 Análise do ambiente de negócios
- 5.1.2.4 Análise a atual estratégia de marketing
- 5.1.2.5 Análise da inter-relação com o cliente
- 5.1.2.6 Análise das tendências competitivas
- 5.1.2.7 Análise das migrações tecnológicas

E os resultados esperados desta avaliação de marca são um relatório estruturado por escrito a partir do qual é possível determinar a maneira como a marca é percebida atualmente por diferentes *stakeholders*, gerando uma melhor compreensão da empresa sobre o alcance e posicionamento de marca.

### 5.1.2.1 Aplicação de questionário qualitativo com liderança

A aplicação do questionário qualitativo para avaliar a marca, ANEXO E, proporcionou informações sobre o que a marca representa para os colaboradores da empresa, quais são os atuais e futuros clientes da marca, a identidade de marca transmitida pelo atendimento ao cliente entre outras percepções.

A partir da resposta do questionário foi possível concluir que a marca OSKLEN é super valorizada pela alta administração da empresa, que busca através de treinamentos e encontros, transmitir uma imagem da super exclusiva da marca.

Para o gerente da OSKLEN a marca está em ascensão e deve continuar nesta posição pelos próximos anos, devido a investimentos significativos em posicionamento e expansão internacional. Outro ponto destacado são as ações de responsabilidade social da empresa, que já estão consolidadas, geram uma vantagem a diversas outras empresas que iniciaram nos últimos anos suas ações de responsabilidade social corporativa, porém é percebido que apesar da qualidade das iniciativas sócio-ambientais seu alcance ainda é muito pequeno.

Na percepção do gerente a marca investe muito em posicionamento nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, entretanto seu posicionamento em praças franqueadas não proporciona uma vantagem real para a marca.

O gerente também afirmou que a marca não possui uma BrandPromise™, porém imprime sua identidade cool, ecológica, sofisticada e de aventura em todos os produtos OSKLEN, sendo essa identidade transmitida pelo perfil dos vendedores, mas no entanto, os colaboradores apesar de terem o perfil jovem, cool, não transmitem profissionalismo, o que é prejudicial a marca.

O colaborador identificou como atual perfil de cliente em Goiânia, jovens de classe média alta, entre 25 e 35 anos, em sua maioria do sexo masculino e como futuros clientes mulheres entre 20 e 30 anos, com estilo de vida alternativo, alto poder aquisitivo e que valorizam design, *trendsetters*. Através de pesquisas com clientes realizadas pela loja em Goiânia, foi percebido que as palavras que os clientes associam a OSKLEN são: natureza, praia, sofisticação e design.

### 5.1.2.2 Realização de pesquisa junto a um cliente

A avaliação com o cliente foi realizada através de entrevista por telefone, ANEXO F, com o cliente Rafael Araújo, e a partir desta entrevista foi possível perceber que o cliente tem como fator de compra na OSKLEN o design exclusivo das peças e o status proporcionado, porém deixou claro que percebe a loja como uma marca de roupas de verão e que não usa da comunidade de pontos OSKLEN.net, mas que gosta do atendimento, porém não entende com clareza as ações de responsabilidade social do E-Brigade, sendo que compra as peças pelo estilo e não pelo valor social das mesmas.

#### 5.1.2.3 Análise do ambiente de negócios

A partir do questionário de análise do ambiente de negócios, ANEXO G, respondido pelo gerente da loja em Goiânia, foi possível identificar que o ambiente de negócios em que a OSKLEN atua é o segmento o de varejo de moda principalmente o masculino, o estilo da marca é esportista sofisticado. O perfil de colaborador atraído a trabalhar na empresa são jovens universitários ou graduados, principalmente nos cursos de administração, comunicação e psicologia, antenados com moda, que gostam de viajar e da cultura de praia.

A marca OSKLEN não considera ter concorrentes diretos, comete concorrentes indiretos, pois eles acreditam ser a única sportswear sofisticada do mercado. Os concorrentes indiretos da marca em Goiânia são Zara, Calango, Animale. E as marcas que surgiram em Goiânia que concorrem com a OSKLEN são Reserva, Limits e Redley, porém nenhuma das marcas possui loja própria na cidade, somente revenda. E as marcas concorrentes que desapareceram da cidade foram Mormai e a Redley em loja própria.

Outro aspecto identificado do mercado goiano é o poder aquisitivo a população, a valorização de roupas de grifes por parte dos jovens de classe média e média alta, e o clima quente da cidade que permite com que o estilo *beachwear* seja amplamente usado em todos os ambientes da cidade. Porém ainda é uma marca pouco conhecida do grande público, mas é algo que está dentro da estratégia da empresa de trabalhar com comunicação segmentada e direcionada.

#### 5.1.2.4 Análise da atual estratégia de marketing.

A OSKLEN tem como seu diferencial trabalhar com comunicação dirigida e segmentada focada principalmente na divulgação conceitual de marcas e produtos , potencializada por dois canais de comunicação na web (os sites OSKLEN.com e OSKLEN.net), uma ampla rede de relacionamentos (OSKLEN *Family*), um forte conjunto de ações de Relações Públicas e uma rede bem distribuída de lojas próprias e franqueadas no Brasil e no mundo.

A estratégia de divulgação da marca é desenvolvida por uma estrutura in-house, que é responsável pela criação de todas as peças de comunicação e promoção e coordenada pelo departamento de Marketing e Comunicação.

Divididos em quatro segmentos – Projetos, Produção, Relacionamentos e Documentação – o departamento de Marketing e Comunicação possui as seguintes linhas de trabalho:

- Acervo (clipping impresso, livros, vídeos, fotos etc.);
- Administração do Estoque de Marketing;
- Análise e apoio a projetos;
- Apoio a VIPS e ações de RP;
- Apresentações presenciais;
- Atendimento ao cliente externo;
- Comunicação comercial;
- Comunicação corporativa;
- Comunicação eletrônica OSKLEN.com e OSKLEN.net;
- Comunicação Externa Publicitária;
- Comunicação Interna;
- Endomarketing;
- Galeria de Vitrines;
- Produção de Desfiles;
- Produção de eventos;
- Produção de figurino;
- Produção de Moda;
- Produção fotográfica;
- Projetos especiais (*Branding*, desenvolvimento de produtos, marketing cooperado);
- Sonorização da loja;
- Treinamento de equipes.

A comunicação da OSKLEN é feita através de ações de reforço de imagem que se dividem em ações de mídia, ações externas e internas e ações de reforço de imagem por: projetos externos, projetos e eventos do proprietário, projetos especiais e parcerias corporativas.

As ações de mídia externas são realizadas através de veículos de comunicação massivos como Outdoors (somente em praças franqueadas), malas diretas impressas - TV e Rádio não fazem parte da estratégia de comunicação da empresa- e veículos de comunicação dirigidos como anúncios em revistas (previamente segmentadas pelo Departamento de Marketing e Comunicação) e malas diretas eletrônicas.

As ações de mídia internas, dentro do meio da loja, são realizadas através de diversas mídias próprias, tais como:

- Dvd's;
- Catálogos de coleção e de projetos especiais;
- Displays de vitrine e quadros de loja;
- Edições limitadas de *t-shirts* para divulgação de conceitos, produtos, parceiros, projetos especiais, viagens, expedições, entre outros conteúdos exclusivos;
- Através dos portais web OSKLEN com e OSKLEN net;
- Lojas, pois a OSKLEN acredita que mais do que meros pontos de venda, as lojas são espaços de troca de vivências e experiências e por sua localização privilegiada, propiciam uma excelente visibilidade para os produtos, conceitos, projetos e parceiros;
- Sonorização das lojas, já que a música assim como outras formas de expressão artística, é elemento fundamental de inspiração para as coleções e presença certa na ambientação de lojas.

A OSKLEN realiza ações de reforço de imagem tais como:

- Apoios e patrocínios;
- Brindes promocionais;
- Desfiles em semanas de moda (realizados com o apoio da TA Produções, produtora da OSKLEN especializada na criação e realização de ações e eventos voltados para a utilização do esporte, da moda, da cultura e do comportamento jovem como elementos de comunicação dirigida e marketing alternativo);
- Produções de campanha;
- Festas de lançamento de coleção;
- *Meetings* comerciais.

Na OSKLEN ocorrem também ações de reforço de imagem que são projetos proprietários da marca, como:

- *Cool Trips* - viagens feitas pelo proprietário, amigos ou integrantes da OSKLEN *Family* para lugares exóticos e paradisíacos em diferentes lugares do mundo;
- OSKLEN Music - uma plataforma de lançamento de selos e fonogramas que traduzam musicalmente o *lifestyle* comunicado pela marca;
- *Neo Community*, comunidade de relacionamento dos clientes da OSKLEN.

#### 5.1.2.5 Avaliar a análise da inter-relação com o cliente

Para realizar a análise da inter-relação com o cliente da marca OSKLEN, foi realizada uma pesquisa de campo através de telefone e visita a loja da OSKLEN no Shopping Flamboyant, sem identificação do avaliador. O relatório da ligação é o ANEXO H e o relatório da pesquisa de campo o ANEXO I.

Foi identificado que apesar de especificações muito claras no Manual OSKLEN em relação ao layout da loja, não há exposição de revistas internacionais e o comportamento das vendedoras que não estavam atendendo e ficavam conversando no fundo da loja foi desagradável. No entanto as especificações de mobiliário, sonorização, aromatização e a ambientação que simula o fim de tarde em Ipanema estavam de acordo com o Manual, criando uma experiência de compra exclusiva.

#### 5.1.2.6 Análise das tendências competitivas

A pesquisa de mercado e análise da concorrência destina-se a responder a perguntas relativas à situação atual da marca, e o questionário que foi respondido pelo gerente da loja é o ANEXO J.

O segmento de negócio mais lucrativo da OSKLEN é a moda masculina, e os produtos de maior crescimento são as camisetas gola pólo e tênis. No momento não há nenhum novo produto em vistas de entrar no mercado.

A marca acredita que a maneira de atender melhorar aos seus clientes é o constante aprimoramento e treinamento de sua equipe de vendas, tendo como foco as lideranças gerenciais das lojas.

A marca se diferencia das outras por sua estratégia de comunicação segmentada e direcionada. As lojas diferenciam-se pelo alto investimento em *layout*, criando espaços com piso de porcelanato para simular areia, e iluminação bastante amarelada proporcionando ao cliente a sensação de fim de tarde na praia, havendo também aromatização e sonorização exclusivas. O negócio da marca se diferencia por sua gestão focada em Responsabilidade Social através de iniciativas como o movimento E-Brigade.

#### 5.1.2.7 Análise da migração tecnológica

Com relação à migração tecnológica da empresa, a OSKLEN atualmente conta com um sistema de informação exclusivo para cadastro dos clientes em *CRM (Customer Relationship Management)* e na *OSKLEN Community*, que é o site de relacionamento da marca com/e entre seus clientes, porém na loja OSKLEN de Goiânia o sistema sofreu danos ocasionando na perda de todas as informações de cadastro dos clientes, apontando assim a falta de backup das informações administrativas nos sistemas locais, o que é extremamente prejudicial a segurança e gestão das informações da loja.

Com relação ao tempo médio de espera para atendimento do telefone, o recomendado é de dez segundos, e o tempo médio para que o caixa acesse os dados do cliente no sistema é de dois minutos, o que não está adequado aos padrões de qualidade da marca.

#### 5.1.3 *BrandPromise*<sup>TM</sup>

A OSKLEN não possui uma *BrandPromise*<sup>TM</sup> clara e definida, porém possui uma filosofia corporativa, visão e princípios éticos e de ação bem definidos.

A filosofia corporativa da marca é “*Better Life in the New Millenium*” que consiste na busca da marca em ser um veículo de comunicação de uma postura autêntica e brasileira, que exalta e vive um estilo de vida no qual convergem ações locais e influências globais.

Para entregar a promessa de sua filosofia corporativa a OSKLEN passou a sistematizar um conjunto de ações com o intuito de mobilizar seus profissionais em prol do reforço da cidadania, do incentivo a posturas socialmente responsáveis, da adoção de processos e rotinas ecológicas e eticamente corretas, da coordenação de projetos externos nas áreas social, educacional, cultural e de meio ambiente, além do estabelecimento de parcerias afins a estes princípios. Sendo refletido nas linhas de produtos da marca.

Para gerar uma proposta de *BrandPromise*<sup>TM</sup> da marca que transmita a realização de algo, uma garantia explícita e a percepção de continuidade, excelência e realizações futuras, será criado um parágrafo de três frases.

Para desenvolvê-la foi feita a análise das crenças organizacionais: a marca como veículo de comunicação do *lifestyle* de seu criador Oskar Metsavah (esportista, médico, carioca de coração) e do *lifestyle* da marca apontado como “moda, arte, cultura, design e meio ambiente”.

Os principais traços indicativos da marca: design, brasilidade e preocupação sócio-ambiental são transmitidos através da filosofia corporativa já apresentada e dos princípios éticos da marca que são honestidade, transparência e comprometimento e dos princípios de ação da OSKLEN que são agilidade, flexibilidade e abertura para mudanças.

A visão da OSKLEN é “Expandir e consolidar a imagem da marca no Brasil e no mundo, aumentando a participação no mercado como uma marca com um estilo de vida autêntico, tropical e *chic*, misturando moda, esportes e aventura, ecologia e responsabilidade social, urbano e natureza, corpo e mente.”

Seguindo a metodologia de produção de uma *BrandPromise*<sup>TM</sup> deve-se responder as seguintes perguntas:

- Em que ramo de negócios a marca está?

Dentro da perspectiva do cliente está no ramo de moda de luxo.

- Em que se diferenciam os produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes?

Os produtos e serviços são diferenciados por seu design, uso de materiais naturais, e pela preocupação ambiental da marca.

- De que maneira a marca oferece valor de marca superior?

A marca oferece valor de marca superior ao trazer constantemente tendências de design internacional (utilizando de suas lojas na Ásia e Europa para trazer tendências inovadoras) e ao utilizar materiais exclusivos e ecológicos a OSKLEN agrega a sua marca valores como exclusividade e responsabilidade ambiental. Proporcionando produtos

exclusivos para um público de estilo jovem e exigente, que busca design e sofisticação sem abrir mão do conforto.

A sugestão de *BrandPromise*<sup>TM</sup> para a marca OSKLEN é “Peças de design exclusivo com uso de materiais inovadores e sustentáveis, que proporcionam conforto e sofisticação a clientes que vivem entre o urbano e a aventura”.

#### **5.1.4 Planta da marca**

A OSKLEN é uma marca que tem sua planta já consolidada, por isso serão apenas identificados a origem de seu nome, representação gráfica, *by line*, *tagline*, história da marca e apresentado brevemente seu manual de aplicação da marca como encontrado no manual de comunicação da OSKLEN.

##### 5.1.4.1 Nome da Marca

O nome da marca OSKLEN tem sua origem no nome de seu criador, Oskar Metsavah.

##### 5.1.4.2 Representação Gráfica

A OSKLEN tem como sua representação gráfica uma trademark com tipografia rígida e *clean* conferindo força e poder a marca.

##### 5.1.4.3 *Byline*

A marca OSKLEN não possui uma *byline* para a marca institucional, entretanto no caso de uso de marcas secundárias como a extinta OSKLEN TRAVEL AND EXPEDITIONS, na qual a *byline* do logotipo era *Travel and Expedition Equipment*.

#### 5.1.4.4 Tag line

A OSKLEN tem como *tag line* ou slogan a assinatura *Brazilian Soul*, que quando usada junto a marca designa o desejo da marca de assinar ações de origem e espírito brasileiro. O conceito *Brazilian Soul* é a interpretação e associação da marca a elementos culturais e comportamentais de grupos étnicos, como as tradições regionais ou nacionais brasileiras, como as tribos indígenas da região do Xingu, a capoeira e o estilo cosmopolita de Ipanema, que inspirou a coleção de sucesso: *United Kingdom of Ipanema*.

#### 5.1.4.5 História da marca

A história da OSKLEN começa em 1986 com a criação do primeiro casaco, feito artesanalmente por Oskar Metsavah em uma expedição ao monte Aconcágua (Chile). Aprovado pela qualidade técnica, o casaco começa a ser produzido para alguns poucos amigos esquiadores e alpinistas.

Em 1988 é criada a marca OSKLEN, com uma logo que se destaca por seu design e por uma estética clean, moderna e esportiva. Em 1989 é aberta a primeira loja da marca em Búzios (RJ) e surge a primeira coleção de verão.

No ano de 1991 é inaugurada no shopping Fashion Mall a primeira loja na capital carioca, surgindo o conceito OSKLEN *Sportswear* e inicia-se a formação do conceito de família OSKLEN, mais tarde chamada de OSKLEN *Family*, na qual a experiência de cada um é importante para o desenvolvimento de novos produtos. Esportistas, aventureiros, artistas plásticos, fotógrafos e designers identificam-se com essa nova proposta.

Em 1992 é realizado o primeiro desfile da marca, no Copacabana Palace (RJ). O estilo *cool* da marca e uma coleção vanguardista faz com que os jornalistas a elejam vencedora do prêmio Rio Sul de Moda, na categoria “*Sportswear*”, superando marcas já consagradas.

Em 1995 é realizada uma expedição ao vulcão Pucón, no Chile, primeira etapa da trilogia *Surfing the Montains*, projeto em que os irmãos Oskar e Leonardo Metsavaht vão às melhores montanhas do mundo para a prática do snowboard.

No ano de 1996 a marca cria um novo conceito de estilo, conhecido como *boarding*. Após uma viagem ao Taiti, a marca lança uma linha de bermudas de surfe com os tradicionais hibiscos da região e posteriormente uma linha de casacos com o estilo vanguarda do snowboard, ambas com tecidos e construção específica para uma melhor performance esportiva. Deste então, a OSKLEN vem criando diversas linhas e coleções, mixando tendências mundiais da moda ao lifestyle brasileiro.

Em 1997 Oskar Metsavaht, em parceria com a Chrysler Brasil, desenvolve o Jeep Cherokee Osklen Series em duas versões: o modelo *adventure*, para esportes de montanha, e o *boarding*, para os de praia. No mesmo ano é criada a Terras de Aventura Produções, empresa especializada em documentários, eventos e projetos especiais focados em moda, esportes e comportamento jovem, tornando-se responsável pelos desfiles e expedições da marca.

No ano de 1999 a OSKLEN lança a sua primeira linha feminina com produtos nos recém criados segmentos Fashion, Jeans, *Adventure*, *Sports* e *Boarding*. Os conceitos *Brazilian Soul* e *Cool and Brazilian* – que tão bem caracterizam o espírito da marca – ganham as passarelas. Neste ano é realizada a segunda etapa da trilogia *Surfing the Mountains*, agora, nas montanhas Chugach em expedição que da origem ao documentário *Alaska – Surfing the Mountains*.

Em 2000 inicia-se a expansão da marca que passa a atuar em mercados diversificados, como São Paulo, Belo Horizonte e Brasília. Neste ano é lançado o site oficial e com isso, a OSKLEN entra na era digital, expande horizontes e proporciona maior integração da marca com atletas, clientes e parceiros.

No ano de 2001 é inaugurada a primeira flagship store da marca, no coração de Ipanema (RJ). No projeto arquitetônico da loja interagem os conceitos *Brazilian Soul*, *Cool and Brazilian* e a filosofia de trabalho *Better Life in the New Millennium*, que orientam as ações e parcerias da marca. Ainda nesse ano, a OSKLEN é escolhida pela Coca-Cola Company (Atlanta – EUA) e pela Andy Warhol Foundation (AWF), através de uma pesquisa na América Latina, para reinterpretar o trabalho do artista plástico norte americano em uma coleção exclusiva e inédita para o verão 2002.

Em junho de 2002, Oskar, junto com biólogos e ambientalistas, lança o movimento E-brigade, de conscientização ambiental, através de um projeto de educação multimídia, e do desenvolvimento de uma linha de produtos exclusivos E-brigade. Paralelamente, Oskar é convidado para apadrinhar o lançamento do tênis Amigos da Escola, ação educacional da Rede Globo de Televisão. Nesse mesmo ano, cria o projeto OSKLEN Music, plataforma de

lançamento de selos e fonogramas que traduzam musicalmente o lifestyle comunicado pela marca e em parceria com a Sony, lança o primeiro CD do selo, Brazilian Lounge.

Em 2002 o processo de internacionalização da marca é ampliado com a abertura de uma flagship store na região do Chicago, em Lisboa, a primeira de uma série de lojas a serem abertas naquele país.

No ano de 2003 a OSKLEN troca as passarelas do Rio de Janeiro pelas do São Paulo Fashion Week, integrando agora o grupo de grandes marcas presentes em um dos mais importantes eventos de moda da América Latina. Ainda em 2003, Oskar é nomeado diretor da Associação dos Empreendedores Amigos da UNESCO e lança, em parceria com a organização, uma linha de camisetas celebrando a Década Internacional da Promoção da Cultura de Paz e Não Violência (2001-2010). Em paralelo, o trabalho de Oskar é reconhecido pelo Jornal O Globo com o prêmio “Faz Diferença”.

Em 2004 a OSKLEN continua sua estratégia de realizar parcerias importantes com personalidades, marcas e empresas que compartilham os mesmos ideais que os seus. Com a Tretapak, desenvolve um plano de comunicação dirigida e alternativa para a divulgação da embalagem Tetra Prisma junto aos jovens formadores de opinião. Patrocinadora oficial da SPFW, a Vivo convida a OSKLEN para desenvolver a coleção de verão desfilada na abertura da semana de moda por tops internacionais, como Ana Hickman e Naomi Campbell. No segundo semestre deste ano, a OSKLEN faz sua estréia na televisão com uma campanha publicitária na MTV e termina o ano com 33 lojas no Brasil e 2 em Portugal.

No ano de 2005 surge a primeira loja de rede dentro do conceito Royal Label, no shopping Rio Sul (RJ). Para a edição de verão do SPFW são lançados 2 modelos de camisetas femininas da campanha “ O Câncer de Mama no Alvo da Moda” – edição especial São Paulo Fashion Week – assinadas por Oskar Metsavaht.

Em 2006 é lançada a coleção de alto verão inspirada no guaraná da Amazônia, fruto do projeto Brazilian Soul, realizada em parceria com o Guaraná Antártica (Ambev). Neste mesmo ano, os irmãos Metsavaht realizam a ultima etapa da trilogia Surfing the Montains nas montanhas sagradas do Himalaia, se tornando a inspiração da coleção Inverno 2006. Seguindo o processo de expansão internacional, a OSKLEN abre flagship store em Milão, Genebra e Porto, totalizando 34 lojas no Brasil e 5 na Europa.

No ano de 2007 a OSKLEN abriu a primeira loja da marca em Milão, e os estilistas Valentino, Calvin Klein e Narciso Rodriguez declararam-se clientes da marca. Neste ano a OSKLEN atingiu U\$35 milhões em vendas.

Em 2008 a marca fechou uma parceria com a CantorCO2, maior empresa do mundo de créditos de carbono, para neutralizar o CO2 emitido na operação das lojas OSKLEN, dentro e fora do Brasil. No mesmo ano a marca foi apontada em relatório da ONG ambiental WWF inglesa como uma das sete Future Makers, ou construtoras do futuro.

No ano de 2009 a marca promove 'reciclagem fashion' no Espaço Horto, no Rio de Janeiro, e participa do maior evento de hipismo do Brasil, o Athina Onassis International Horse Show no Rio de Janeiro e relança o moletom como artigo de luxo em sua coleção de inverno no SPFW.

Em 2010 a OSKLEN lança a coleção samba com estampas que ilustram o estilo musical carioca, sendo uma das coleções de maior sucesso da marca. Atualmente a marca possui 55 lojas no Brasil, duas lojas em Milão e em Nova Iorque, uma em Miami, uma em Tóquio, Roma, além de showroom em Nova Iorque, Los Angeles, Atenas, Milão e de exportar para Japão, Chile e Oriente Médio.

#### 5.1.4.6 Manual de aplicação da marca

Algumas das aplicações da marca estão presentes no ANEXO K.

### **5.1.5 “Culturalização” da marca**

A quarta etapa do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é a “culturalização” da marca, e a marca OSKLEN possui esta etapa muito bem descrita em seu Manual OSKLEN. Portanto nesta etapa serão identificados os princípios da marca OSKLEN, como está organizado o Manual OSKLEN e como é feito o processo de “culturalização” da marca através de seu principal ponto de contato com os clientes, as equipes de vendas das lojas.

Não serão apresentados os objetivos de valor patrimonial da marca, pois o *BrandEquity*<sup>TM</sup> da marca é restrito e não foi possível o acesso à tais informações.

#### 5.1.5.1 Princípios da Marca OSKLEN

Os princípios da marca são seus princípios éticos: honestidade, transparência e comprometimento; seus princípios de ação: agilidade, flexibilidade e abertura para mudanças; sua filosofia corporativa: “*Better Life in the New Millenium*” e a visão da marca: “Expandir e consolidar a imagem da marca no Brasil e no mundo, aumentando a participação no mercado como uma marca com um estilo de vida autêntico, tropical e *chic*, misturando moda, esportes e aventura, ecologia e responsabilidade social, urbano e natureza, corpo e mente.”

#### 5.1.5.2 Manual OSKLEN

A OSKLEN tem como principal estratégia de gestão de sua marca, a padronização e a segmentação muito clara em seus pontos de contato com seus públicos, para tanto a empresa produziu o Manual OSKLEN, que consiste na história da empresa, do seu diretor criativo Oskar Metsavah, a evolução da filosofia corporativa da marca, e o conceito de marca trabalhado atualmente.

Após apresentar toda a identidade da marca, o Manual OSKLEN apresenta como a marca se aplica a identidade da equipe de vendas, explicando de forma clara os princípios éticos, de qualidade, e de comportamento que um embaixador da marca deve ter.

No manual, após os aspectos corporativos, são apresentados os aspectos de criação e comunicação, os principais produtos e tecidos, como deve ser feita a ambientação de loja e vitrines, a estratégia de marketing e comunicação e por fim a padronização de procedimentos de marketing e comunicação da OSKLEN, como eventos de lançamento de coleções e desfiles, em praças próprias ou franqueadas.

O plano de comunicação da marca e diretrizes administrativas da empresa são encontradas neste manual de noventa e cinco páginas que visa ser fonte de informação e despertar nos colaboradores, além de um bom conhecimento sobre a marca e seus produtos, profissionalismo, bom senso, ética e respeito.

O Manual OSKLEN é de propriedade exclusiva da empresa, não podendo ser sob hipótese alguma copiado, alterado ou entregue a terceiros, sendo para uso exclusivo dentro da loja, de modo que sua consulta para realização desta monografia foi restrita ao espaço da loja e sob supervisão da gerência.

Os tópicos contemplados pelo manual são apresentados no ANEXO L.

### 5.1.5.3 Plano de “Culturalização”

O plano de “culturalização” da marca junto à equipe de vendas é feito inicialmente através da seleção dos colaboradores, que está detalhadamente especificada no Manual OSKLEN, pois a empresa acredita que para atender a seus clientes, nada melhor do que pessoas que sejam parte desse universo, por isso a empresa busca o perfil de seus clientes para trabalhar em suas lojas, ou seja, pessoas que se identifiquem com o *lifestyle* OSKLEN, que , efetivamente, gostem dos produtos, tenham estilo e curtam moda. Pessoas que gostem de se produzir, de se relacionar, que sejam ousadas e formadoras de opinião.

A descrição exata do perfil ideal para equipe OSKLEN nas posições de Gerente, Caixa e Vendedores corresponde ao ANEXO M.

Dando continuidade ao plano de “culturalização” após a contratação da equipe dentro do perfil e que compartilhe a identidade da marca, são iniciadas as atividades profissionais com o estudo do Manual OSKLEN já descrito anteriormente, seguido por treinamentos.

É importante ressaltar que visando uma equipe que viva a marca, e sendo a OSKLEN uma marca do ramo de moda, a aparência pessoal das equipes é determinante na estratégia de transmitir uma imagem profissional e coerente de marca. Havendo assim um padrão obrigatório de visual para equipe feminina e masculina. A descrição dos padrões de visual da equipe está no ANEXO N.

Entretanto após a seleção e o treinamento não são proporcionados outros momentos de “culturalização” da marca aos colaboradores. Porém a marca trabalha “culturalizando” alguns clientes especiais da marca, através do projeto OSKLEN *Family*. Esta iniciativa traduz o *lifestyle* de um grupo de pessoas que compartilham de uma visão de mundo baseada na qualidade em tudo o que fazem. Este grupo que prestigia a marca com seus talentos e que vivem o estilo de vida que inspira a criação das coleções da OSKLEN, são chamados OSKLEN *Family*.

A marca acredita que o desenvolvimento permanente de ações de Relações Públicas direcionada para esses formadores de opinião e personalidade do mundo da moda, esportes e da área cultural são um importante aliado na divulgação da marca e do estilo de vida que a inspira.

A OSKLEN *Family* é composta por cerca de 120 pessoas, entre atletas, atores, apresentadores, músicos, DJs, *explorers* e personalidades dos esportes de aventura. Alguns dos integrantes são Bimba, 8 vezes campeão da pré-olímpica de vela brasileira, Cynthia

Howlett, apresentadora do programa Alternativa Saúde e conselheira da ONG WWF-Brasil e Robert Scheidt, medalhista olímpico brasileiro.

### 5.1.6 Vantagem de marca

A quinta etapa da Doutrina do *BrandStrategy*<sup>TM</sup> é a criação de vantagem de marca. Esta etapa consiste em algumas das atuais estratégias da marca OSKLEN para obter vantagem de marca e de propostas para o aumento da Vantagem da Marca OSKLEN em mercados locais, especialmente na cidade de Goiânia.

A OSKLEN tem como suas principais estratégias de Vantagem de Marca a divulgação de suas ações de Responsabilidade Social, através do movimento E-Brigade e do Instituto E, de Alianças de Marcas, que ocorre através do desenvolvimento de projetos especiais customizados para atender às necessidades de marketing e comunicação de parceiros comerciais de ponta, através de ações integradas para o desenvolvimento de produtos exclusivos.

O movimento E-Brigade surgiu em 2002 com o objetivo de canalizar a energia dos jovens para a defesa do meio ambiente. Em continuidade ao movimento a OSKLEN criou o InstitutoE, uma associação privada sem fins lucrativos, sediada no Rio de Janeiro, voltada para a promoção, no Brasil e no mundo, do Brasil como país do desenvolvimento sustentável. O InstitutoE busca sensibilizar atuando e vale-se da comunicação como ferramenta para a educação, o empoderamento e a mobilização social. O InstitutoE também realiza ações de conscientização da população e a reciclagem do lixo de diversos shopping centers no Rio de Janeiro e do Morumbi Shopping em São Paulo.

Além das ações de reforço de imagem já citadas a OSKLEN conta ainda com projetos especiais e parcerias corporativas.

As iniciativas de aliança de marcas surgem da *network* consolidada e respeitada da OSKLEN, permitindo que a empresa saísse do âmbito exclusivo da moda para ser igualmente bem sucedida em outros campos, fazendo de seu estilo de vida, marca e conceitos, objetos de desejo também para grandes empresas, como UNESCO, Rede Globo, Renctas, Surfrider Foundation Brasil, entre outros.

As alianças de marcas são projetos especiais customizados, em parceria com outras empresas, para atender às necessidades de marketing e comunicação de parceiros comerciais

de ponta, tais como EMI, Sony, Chrysler, H.Stern, Cartier, Ambev, Tetra Pak, entre outros. Ações integradas que visam desenvolver produtos exclusivos e de qualidade para os públicos das marcas envolvidas, abrindo novos mercados e oportunidades de negócios.

Uma das mais bem sucedidas alianças de marca da OSKLEN aconteceu em 2004 através de uma parceria com a joalheira H.Stern. O estilista e criador da marca, Oskar Metsavah, foi convidado a conceitualizar e estilizar a linha Sfera Arpoador, composta por uma série de oito relógios, todos cronógrafos, nas cores preta e branca com pulseiras em borracha inspiradas nas pranchas de longboard e vendidos simultaneamente nas lojas OSKLEN e H.Stern.

Como forma de alavancar e criar uma maior vantagem da marca OSKLEN em Goiânia, algumas ações caso implementadas podem gerar benefícios consideráveis e maior fidelização dos atuais clientes da marca na cidade.

A implantação de uma unidade do InstituteE em Goiânia, atuando de maneira similar ao que já atua nos shopping centers cariocas, realizando a reciclagem do lixo dos shoppings onde a marca possuem lojas.

Para gerar maior fidelização e expandir a experiência dos clientes com a marca, a realização de um evento com alto padrão de qualidade, *buffet* e *line-up* sofisticados em um ambiente cool, pode gerar aos convidados um conhecimento de marca pela experiência vivida. Uma festa que proporcione aos convidados a sensação de fim de tarde em Ipanema, fidelizará atuais clientes e irá gerar conhecimento e afinidade da marca para com futuros consumidores OSKLEN.

### **5.1.7 BrandStrategy.com™**

Após a aplicação das cinco etapas da Doutrina *BrandStrategy™*, é interessante avaliar a OSKLEN no que compete a web. A *BrandStrategy.com™*, que é a estratégia de interação virtual da marca com seus *stakeholders* é um ponto de destaque da marca carioca.

A OSKLEN possui atualmente dois portais web, o OSKLEN.com que funciona como site institucional da empresa, com vídeos de coleções, o portal OSKLEN.com também abriga a *Online Store*, possibilitando a clientes de regiões onde não existem lojas OSKLEN a comprarem diferentes produtos da marca.

O portal OSKLEN.net abriga a principal ferramenta de interação da marca com seus *stakeholders*, a Neo *Community*, comunidade na qual os clientes e franqueados da marca podem fazer o *login* - recebido no momento da compra - para receberem newsletters exclusivos, executarem o download de imagens para desktop, e trocar a pontuação acumulada com compras por produtos OSKLEN cadastrados.

## 6 CONCLUSÃO

Aplicado o instrumento de coleta de dados, sendo estes detalhados e utilizados para aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>, foi proporcionada a geração das respectivas análises. A obtenção de resultados permitiu ao pesquisador concluir que dentre os objetivos específicos propostos na realização desta monografia, foram realizados:

- Conceituação de marca por diferentes publicações de marketing e de Relações Públicas

- Investigação de como as marcas são valorizadas por organizações como forma de diferenciação de seus concorrentes. Com a constante inovação e aprimoramento de produtos, os mercados, seja de moda ou não, atravessam um momento de “commoditização”, no qual o valor de marca atribuído pelo cliente a uma empresa se torna decisivo na sua escolha de consumo.

- Apresentação do valor das marcas no mercado de varejo de moda, através de exemplificações de empresas que tem seu crescimento alavancado por marcas com posicionamento claro, que se relacionam de forma precisa com seus públicos-alvo.

- Apresentação do *Branding* como estratégia do marketing.

- Levantamento de duas das principais correntes de *Branding* adotadas atualmente por organizações e consultorias do ramo.

- Apresentação e explicação detalhada da metodologia da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup>

- Conceituação dos termos e principais atividades do composto de marketing no varejo de moda.

- Aplicação da Doutrina *BrandStrategy*<sup>TM</sup> à marca OSKLEN, identificando suas estratégias de *Branding* e propondo ações para alavancagem da marca OSKLEN em Goiânia.

Dentre os objetivos propostos, conclui-se que o *Branding* é largamente realizado nos EUA e Europa, porém ainda está começando a ser aderido por empresas brasileiras. A principal dificuldade da cultura de *Branding* no Brasil está no modelo de gestão de muitas empresas que dão maior ênfase na gestão do processo produtivo em detrimento da marca.

Acreditando que a gestão de marcas será a principal tendência no marketing de muitas empresas brasileiras, a pesquisa proporciona o fomento de informações e de sugestões de ações para que empresas de varejo de moda de Goiânia possam criar diferenciais claros para seus clientes que sejam traduzidos através de sua marca, fidelizando clientes e alavancando o crescimento destas empresas.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOORSTIN, Daniel J. **The Americans: The Democratic Experience**. New York: Vintage Books, 1974.

COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & Design: Identidade no Varejo**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

D’ALESSANDRO, David F. e OWENS, Michele. **Guerra das Marcas – 10 Regras para Desenvolver uma marca vitoriosa**; tradução: Joaquim Pinheiro Nunes da Silva. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

KNAPP, Duane E. **BrandMindset™: Fixando a marca**; tradução de Eliane Moller Escórcio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philipe. **Marketing**. São Paulo: Ed. Compacta, 1980.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

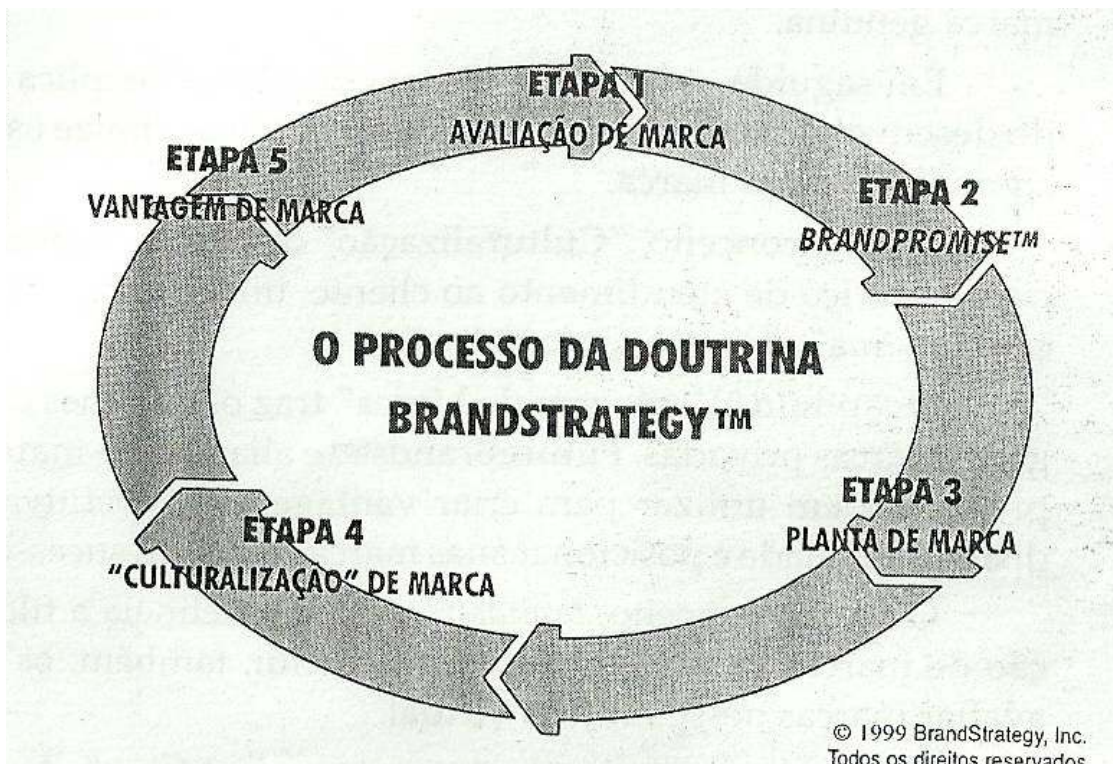
RIGUEIRAL, Carlota e RIGUEIRAL, Flávio. **Design & Moda: Como agregar valor e diferenciar sua confecção**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas; Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

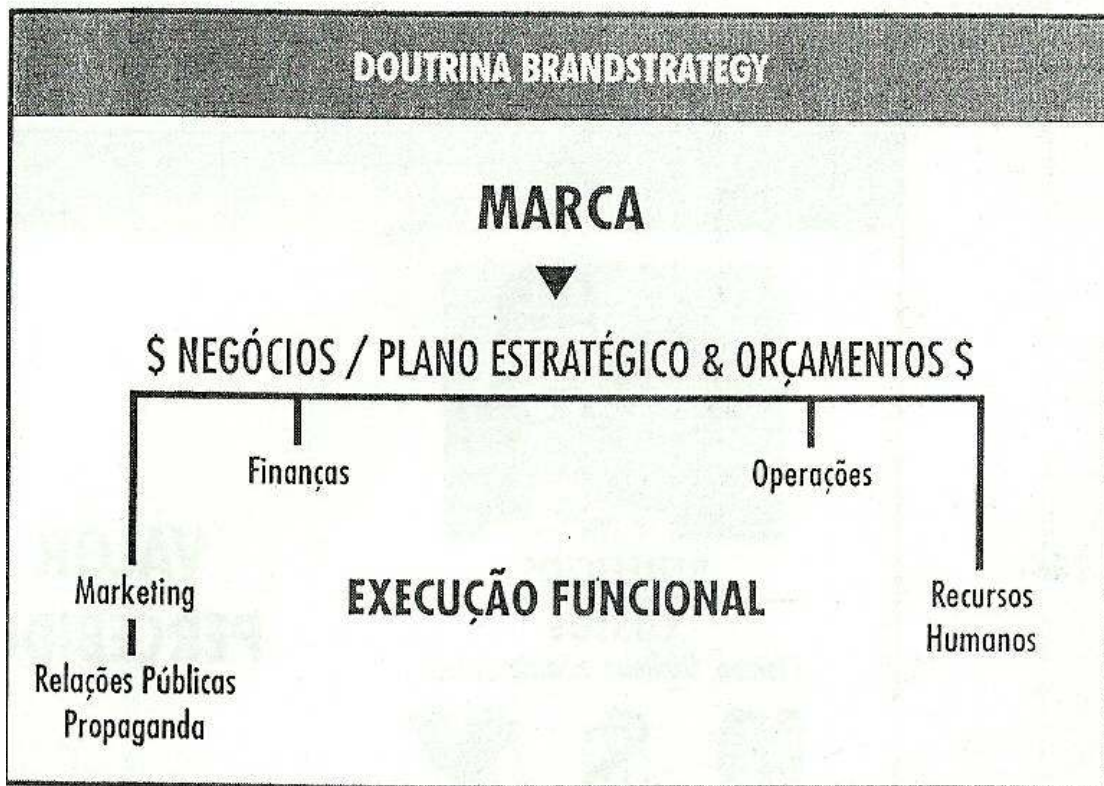
SCHMID, Erika. **Marketing no Varejo de Moda: Uma ênfase em médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim - prefácio de Philipe Kotler -. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO A



ANEXO B



## ANEXO C

<p><b>Sensoriais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Cheiro, aroma, odor</li> <li>• Tato</li> <li>• Som</li> <li>• Bem-estar</li> <li>• Sensação de chegar</li> <li>• Presença</li> </ul> <p><b>Inteligência/Educação</b></p> <p><b>Autoridade/Competência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder</li> <li>• O inovador</li> </ul> <p><b>Acessibilidade</b></p> <p><b>Durabilidade, confiabilidade</b></p> <p><b>Engenhosidade</b></p> <p><b>Qualidade</b></p> <p><b>Embalagem</b></p> <p><b>Tamanho</b></p> <p><b>Relevância</b></p> <p><b>Benefício para a saúde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Bom para você"</li> <li>• Natural</li> <li>• Puro</li> <li>• Integral</li> <li>• Profilático</li> </ul> <p><b>Especial/Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feito sob medida</li> <li>• Personalizado</li> </ul> <p><b>Atendimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presteza</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Individualização</li> <li>• Ausência de aborrecimentos</li> <li>• Comodidade</li> </ul> <p><b>Garantia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incondicional</li> <li>• 100% de satisfação</li> <li>• Ausência de aborrecimentos</li> </ul>	<p><b>Fonte de Origem</b></p> <p><b>Solidez</b></p> <p><b>Funcionalidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versatilidade</li> <li>• Utilização</li> </ul> <p><b>Ingredientes</b></p> <p><b>Raridade (exclusividade)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Único no gênero)</li> <li>• O original</li> <li>• O primeiro</li> <li>• O último</li> </ul> <p><b>Comunicações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda/Marketing</li> </ul> <p><b>Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Tempo</li> <li>• Sentimentos</li> </ul> <p><b>Personalidade, emoção (sentimentos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-estima</li> <li>• Ego</li> <li>• Senso de humor</li> <li>• Sexualidade</li> </ul> <p><b>Design (estética)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cor</li> <li>• Tecido</li> <li>• Textura</li> <li>• Estilo</li> <li>• Tipo de letra (fonte)</li> <li>• Símbolo</li> <li>• "Aparência"</li> </ul> <p><b>Lugar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Próprio"</li> <li>• Posição (visão mental)</li> </ul>
--	--



## ANEXO D

<i>BrandMindset</i>		Sim	Não
1.	A organização possui uma afirmativa de <i>BrandPromise</i> , missão ou visão?		X
2.	De forma geral, os empregados são capazes de repetir a afirmativa da <i>BrandPromise</i> , missão ou visão, ou suas mensagens fundamentais?		X
3.	Os debates entre os altos executivos estão focados na inovação de produtos e serviços?	X	
4.	A maior parte do orçamento de <i>marketing</i> destina-se a relações públicas?		X
5.	A marca possui diretrizes escritas para seu uso e representações gráficas?	X	
6.	A marca possui uma descrição em forma de <i>byline</i> que normalmente apareça com o nome da marca para que os consumidores possam saber em que ramo de negócios a empresa está?		X
7.	A marca tem um <i>tag line</i> que normalmente apareça na propaganda para comunicar aos consumidores os benefícios emocionais e funcionais da marca?	X	
8.	A marca realiza pesquisas de consumidor periodicamente programadas, na forma de entrevistas e/ou grupos de discussão?	X	
9.	Você sabe como seus clientes vêem a marca, em comparação com o concorrente mais próximo?		X
10.	Todos os processos estratégicos e de planejamento empresarial estão focados e direcionados para a construção, desenvolvimento e crescimento do valor patrimonial da marca?	X	
11.	A liderança da organização toma para si a responsabilidade do valor patrimonial da marca, em lugar de deixá-la nas mãos do departamento de <i>marketing</i> ou de alguma agência de propaganda?	X	
12.	A marca ocupa a posição de liderança em seu respectivo mercado, categoria ou setor?	X	
13.	A organização mede e analisa todas as atividades — produtos, serviços e de interação com o cliente — para determinar se ela cumpre a <i>BrandPromise</i> ?		X
14.	A organização possui uma metodologia coerente para medir e monitorar o valor patrimonial de marca, com base em resultados cumulativos?		X
15.	Quando é necessário tomar uma decisão importante com relação à marca, alguém representa o ponto de vista do cliente?	X	
16.	Há, à disposição, um processo regular para colher informações importantes do consumidor e do cliente?	X	
17.	Existem ativos de propriedade exclusiva como patentes, <i>trademarks</i> e atributos que os consumidores possam reconhecer e que os ajudarão a escolher com cuidado, em meio a um mercado abarrotado?	X	
18.	É prioridade para a marca ser percebida pelos consumidores, antes de mais nada e principalmente, como uma "amiga"?		X
19.	Todos na organização possuem uma compreensão pessoal do que a marca representa e de como cumprir sua essência?	X	
20.	Você sabe quais são os mais distintivos atributos que diferenciam a sua marca das marcas concorrentes, do ponto de vista do cliente?	X	

TOTAL = 60

**Pontuação:**

Atribua 5 pontos para cada resposta SIM.

80+ **Excelente Orientação do Pensamento para a Marca (Brand Mindset):** você pensa como uma marca.

→ 60+ **Bom:** você tem as bases para desenvolver *BrandMindset*.

<60 **Oportunidade de Marca:** seria uma oportunidade importante para você tirar proveito de uma mudança na mentalidade atual com respeito à marca.

**ANEXO E**

## Questionário de avaliação de marca

1. A marca tem, atualmente, uma *BrandPromise*<sup>TM</sup> (uma proposta de algo com valor)?
2. O que a marca representa na mente dos colaboradores OSKLEN?
3. Que identidade de marca o atual serviço de atendimento ao cliente reflete?
4. Quem são os atuais e futuros clientes da marca?
5. Qual é a posição da marca atualmente?
6. Quais as primeiras palavras que vem à mente dos clientes quando pensam na OSKLEN?

**ANEXO F**

## Entrevista com cliente

1. Qual sua percepção da marca OSKLEN?
2. Quais são as palavras que vem a sua mente quando você pensa na OSKLEN
3. O que você acha do atendimento da loja OSKLEN?
4. Quais os canais de comunicação nos quais você vê a marca?

**ANEXO G**

## Questionário de análise ambiente de negócios

1. Que tipo de pessoas (empregados) sentem-se atraídos para o segmento ou setor específico de atividade?
2. Quem são os concorrentes? De que setor de atividade originaram-se e para onde irão no futuro, provavelmente?
3. Que marcas surgiram e desapareceram nessa atividade, categoria ou setor? Por quê?

## ANEXO H

### Relatório de ligação para análise da inter-relação com o cliente

A pesquisa foi iniciada por um telefonema em busca de informações sobre o horário de funcionamento da loja. Após três chamadas vezes fui atendida por uma mulher que disse:

- OSKLEN Flamboyant, Larissa, bom dia.
- Bom dia Larissa, gostaria de saber o horário de funcionamento da loja de vocês.
- A loja funciona das 10hs às 22hs de segunda a sábado, e das 15hs às 20hs aos domingos.
- E em feriado?
- Em feriados a loja abre das 15hs às 20hs. Me chamo Larissa e estou aqui todos os dias das 16 às 22hs, vindo a loja pode me procurar.
- Obrigada Larissa.
- Obrigada e tenha um bom dia.

## ANEXO I

### Relatório visita de campo a loja OSKLEN no Flamboyant Shopping Center

Para a análise presencial a percepção inicial é a localização da loja. Localizada no 2º piso do Flamboyant Shopping Center, a loja possui uma iluminação bastante amarelada e a vitrine contém poucas peças em exposição. Ao entrar na loja fui prontamente atendida e perguntei pela atendente com que havia falado no telefone.

A vendedora Larissa se apresentou e perguntou se buscava alguma coisa específica e que eu me sentisse a vontade para olhar os produtos.

As araras da loja são bem iluminadas, e contam com uma, no máximo duas peças de cada modelo em cores diferentes, conferindo um ar de exclusividade as peças. O espaço tem cores sóbrias, cinza e branco, e os móveis são de madeira rústica. O aroma da loja é distinto e lembra cheiro de brisa. Porém ao estar lá, como a loja estava vazia duas outras vendedoras, que não estavam atendendo nenhum cliente no momento, conversavam e riam alto no fundo da loja, o que me deixou desconfortável, pois parecia que elas falavam sobre algum cliente.

A vendedora que me atendia foi atenciosa, buscou peças na minha numeração e me explicou o tecido de uma calça saruel que pedi para experimentar. Ao entrar no vestiário, o espelho estava um pouco sujo, e o espaço era pequeno e desconfortável. Após experimentar a peça confirmei que o design e caimento são realmente muito bem feitos, porém o material, algodão cru tingido com pigmentos naturais, como havia me informado a vendedora, parecia um pouco frágil.

Ao afirmar que havia me decidido que iria levar a peça, a vendedora prontamente buscou uma camiseta para complementar o *look*, agradei e respondi que não queria.

A caixa da loja foi simpática, perguntou se eu possuía cadastro e ao afirmar que não deu início ao meu cadastro, porém o computador era um pouco lento me deixando um pouco impaciente. A caixa me disse que poderia fazer parte da OSKLEN Community, que proporcionava pontos que podiam ser convertidos em peças, porém ao perguntar mais especificações, ela informou que no site haviam mais informações e me entregou um cartão com meu número de cadastro.

O pagamento foi ágil e a loja possui as principais bandeiras de cartão de crédito. Ao finalizar o pagamento a vendedora me entregou o que havia comprado em uma caixa bonita, dentro de um saco da marca e me acompanhou até a porta se colocando a disposição para futuras vendas.

**ANEXO J**

## Questionário de análise das tendências competitivas

1. Qual é o segmento de negócios da OSKLEN mais lucrativo?
2. Que produtos estão crescendo mais rápido?
3. De que forma pode-se servir melhor aos clientes?
4. De que maneira a marca, lojas e negócios diferenciam-se dos concorrentes?

## ANEXO K

## Aplicação da marca OSKLEN



Aplicação em fundo BRANCO



Aplicação em fundo colorido escuro

#### Osklen Travel and Expedition

Antiga logo usada para caracterizar projetos e ações explorers. Hoje é uma logo de cunho vintage, usada para designar produtos "de coleção" no segmento anteriormente citado. Para as ações desse segmento realizadas hoje, prefira a logo e-brigade



#### Osklen Brazilian Soul

Quando usadas juntas, designam nosso desejo de assinar ações nas quais a origem e o espírito brasileiro da marca mereçam destaque. Quando a expressão Brazilian Soul é utilizada sozinha, designa exclusivamente o projeto Brazilian Soul.



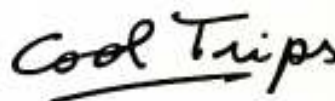
#### Osklen Outline Curva e Logo Cristal e Onda

Para serem aplicados, juntos, em pranchas de windsurf e wakeboard e surf e kitesurf e snowboard.



#### Cool Trips

Chancelam os projetos de viagem organizados pela Osklen.



#### E-brigade

Aplicações horizontal e vertical da logo do movimento e-brigade. Dentro da Osklen, assinam projetos, ações, produtos e parcerias de cunho sócio-ambiental, em substituição à logo Osklen Travel e Expedition.



## ANEXO L

### Tópicos abordado no Manual OSKLEN

#### PARTE I – ASPECTOS CORPORATIVOS

##### 1. A empresa

1.1. Perfil do criador – Oskar Metsavah

1.2. OSKLEN: mais do que uma grife, um veículo de comunicação de um estilo de vida

1.3. Filosofias corporativas

1.4. Conceitos

1.5. Segmentos

1.6. Cronologia da marca

1.7. Cronologia da abertura de lojas

1.8. Depoimentos

##### 2. A equipe

2.1. Normas principais

2.2. Busca contínua de qualidade

2.3. Nossos princípios éticos

2.4. Nossos princípios de ação

2.5. Nossos compromissos

2.6. Nossas metas de desempenho

2.7. O que é esperado de você

#### PARTE II – CRIAÇÃO E COMUNICAÇÃO

##### 3. Conhecimento de Produto

3.1. Principais produtos

3.2. Principais tecidos

##### 4. Ambientação e Vitrine

##### 5. Marketing e Comunicação

- 5.1. Objetivo geral
- 5.2. Oportunidades
- 5.3. Estratégias e Estrutura
- 5.4. Ações de Reforço de Imagem - Relacionamentos
- 5.5. Ações de Reforço de Imagem – Mídias
- 5.6. Ações de Reforço de Imagem – Projetos Externos
- 5.7. Ações de Reforço de Imagem – Projetos e Eventos Proprietários
- 5.8. Ações de Reforço de Imagem – Projetos Especiais e Parcerias

#### Corporativas

- 5.9. Calendário Resumido dos principais eventos do departamento de marketing e comunicação
- 5.10. Logomarcas
- 5.11. Outras Informações

### PARTE III – PROCEDIMENTOS

#### 6. Vendendo com qualidade

- 6.1. Centro de desenvolvimento de Recursos Humanos
- 6.2. Recrutamento e Seleção
- 6.3. Perfil da equipe OSKLEN
- 6.4. Documentos e admissão
- 6.5. Recebendo um novo funcionário
- 6.6. Período de treinamento
- 6.7. Normas e funcionamento da loja
- 6.8. Quadro de horário
- 6.9. Horários para intervalos e refeições
- 6.10. Atrasos e faltas
- 6.11. Atitudes de conduta inaceitáveis
- 6.12. Ações Corretivas
- 6.13. Aparência pessoal
- 6.14. Sistemas de Atendimento

#### 7. Qualidade na prestação de serviços

- 7.1. Atitudes e comportamentos que aproximam você e seus clientes

- 7.2. Lembre-se dos seguintes dados estatísticos
- 7.3. Melhorando a nossa comunicação
- 7.4. Nunca é demais lembrar
- 7.5. A importância de um bom atendimento
- 7.6. Papel OSKLEN em relação ao cliente
- 7.7. Características necessárias aos vendedores de sucesso
- 7.8. Mitos e crenças sobre vendas
- 7.9. Sucesso na venda a varejo

## 8. Procedimentos de loja

- 8.1. Abertura de loja
- 8.2. Cotas de venda
- 8.3. Reuniões
- 8.4. Troca de produtos
- 8.5. Reserva para cliente
- 8.6. Bainhas e ajustes
- 8.7. Serviços especiais (Atendimento em casa)
- 8.8. Cadastro
- 8.9. Tipos de contatos (método SAPO)
- 8.10. Recebimento de mercadorias
- 8.11. Arrumação da loja
- 8.12. Inventários
- 8.13. Manutenção da loja
- 8.14. Ambientação
- 8.15. Estoque
- 8.16. Uso do telefone
- 8.17. Embalagens
- 8.18. Fechamento da loja
- 8.19. Check list de supervisão/ franqueado
- 8.20. Como prevenir eventual roubo de mercadoria

## 9. Procedimentos de marketing e comunicação

- 9.1. Happy Hour em lojas
- 9.2. Retiradas 100%

9.3. Exposição de revistas nacionais e internacionais no interior de nossas lojas

9.4. OSKLEN Net

9.5. Produção de moda

9.6. Ações de comunicação e de Relações Públicas durante a abertura de novas lojas

9.7. Itinêrancia de Desfiles

9.8. Itinerancia de Meetings

10. Composição de Interior e Vitrine

10.1. Vitrine

10.2. Mesas

10.3. Cabides

10.4. Arara

10.5. Cristaleira

10.6. Exposição

10.7. Cinto

10.8. Planta

10.9. Iluminação

11. Exemplo de Coleções

## ANEXO M

### Descrição do perfil ideal da equipe OSKLEN.

#### 6.3.1 Gerentes:

- Idade entre 23 e 37 anos
- Formação escolar: Desejável nível universitário. Cursando Administração, Comunicação, Marketing, Psicologia...
- Inglês Fluente
- Experiência profissional mínima de 3 anos na gestão de pessoas.
- Boa aparência.
- Flexibilidade.
- Agilidade.
- Sagacidade.
- Capacidade de liderar equipes.
- Habilidade em desenvolver pessoas (multiplicador de talentos).
- Disponibilidade de horário.
- Gostar de vendas.
- Estilo de vida compatível com a filosofia da empresa. (Esportes, vida social...)
- Poder de negociação (persuasão).
- Criatividade.
- Sensibilidade / percepção.
- Responsabilidade.
- Noções básicas para cumprir as funções administrativas relacionadas a controle de estoque do caixa e prestação de contas.
- Organização.

#### 6.3.2 Caixas:

- Sexo masculino ou feminino.
- Idade entre 18 e 29 anos.
- 2º grau completo (desejável nível universitário, sem especificidade de carreira)..
- Preferencialmente com manequim tamanho até 40.
- Organização.
- Atenção concentrada (aplicação de testes).
- Equilíbrio emocional.
- Postura.
- Cultura geral.
- Fluência verbal.
- Comunicação adequada (empatia).
- Rapidez.
- Dinamismo.
- Simpatia.
- Poder de negociação.
- Segurança.
- Flexibilidade.
- Raciocínio lógico.
- Habilidade de se relacionar em equipe.
- Percepção.
- Criatividade.
- Preferencialmente com experiência de 1 ano na função.
- Discrição.

### 6.3.3 Vendedores:

- Idade entre 18 e 29 anos.
- 50% da equipe deve ser de homens e 50% mulheres.
- Desejável nível universitário (administração, marketing, psicologia, comunicação...)
- Boa comunicação (fluência verbal, cultura geral)
- Poder de persuasão.
- Dinamismo.
- Habilidade de se relacionar em equipes.
- Iniciativa.
- Métodos de trabalho.
- Simpatia .
- Flexibilidade.
- Criatividade.
- Sagacidade.
- Disponibilidade.
- Experiência anterior de trabalho, preferencialmente mais de 02 anos e em marcas direcionadas ao público que atingimos.

## ANEXO N

### Descrição dos padrões de visual da equipe OSKLEN.

#### 6.13.1 Visual Equipe Feminina

##### Cabelos

- Cor, corte, e forma de pentear sempre de acordo com o estilo proposto pela empresa.
- Cabelos longos, permitidos até a altura do meio das costas, jamais até a cintura.

##### Acessórios

Colares, pulseiras e anéis da marca **Osklen** são permitidos desde que combinem com o uniforme da coleção. As sugestões serão apresentadas pela equipe de estilo.

- Brincos, pequenos e discretos.
- Anel- Alianças são permitidas. Os demais estilos somente com autorização da supervisão.
- Fivelas de cabelo discretas, tamanho pequeno em cor preta e marrom.
- Lembrar que o cabelo deve estar preso como penteado e não como quem fica em casa.
- Elásticos só na cor preta e marrom. Não é permitido prender o cabelo com elástico de escritório e canetas.
- Grampos não são permitidos.
- Relógios sob autorização da supervisão.
- Correntes e pulseiras não são permitidas por muitas vezes danificarem as roupas, puxando fio.

##### Maquiagem

Uso obrigatório durante todo o dia. Deverá ser leve, com uso de batom (cor neutra), pó, lápis e rímel.

##### Perfume

De preferência suaves ou colônias.

##### Desodorante

Uso constante, obrigatório.

##### Pés, Mãos e Unhas

Deverão estar sempre feitas e com esmaltes neutros ou claros. Outros tons de esmalte sob autorização da supervisão.

#### 6.13.2 Visual Equipe Masculina

- Barba feita
- Cabelos cortados e penteados
- Unhas limpas e cortadas
- Perfume / desodorante – idem feminino
- Cuidado com o hálito

#### 6.13.3 Vestuário Equipe de Apoio

##### Uniformes

- Os estoquistas, fiscais e caixas recebem uniforme para uso obrigatório no horário de trabalho conforme determinação da Supervisão.
- Devem se apresentar sempre de cabelos cortados, penteados e barba sempre feita.
- A lavagem e a manutenção do uniforme é de responsabilidade de cada funcionário.
- Sempre que for necessário levar o uniforme para lavagem ou manutenção, o funcionário deve apresentar a(s) peça(s) ao gerente e informar o motivo da saída da(s) mesma(s).