



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Trabalho de Conclusão de Curso
2022.1

Laura Holanda Cavalcante Ferreira
Matrícula: 180104632

Rebranding: As estratégias para evolução de marcas na Indústria da Moda.
Uma análise da Burberry e Saint Laurent.

Brasília
2022

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logo e <i>slogan</i> McDonald 's 2003	33
Figura 2 - Logo McDonald 's 2007	33
Figura 3 - Logo McDonald 's atual	34
Figura 4 - Evolução logo Mcdonald 's	34
Figura 5 - Logos LAN e TAM e logo LATAM	36
Figura 6 - Logo Apple 1977-1998	37
Figura 7 - Evolução logo Apple	37
Figura 8 - <i>Trench Coats</i> usados durante a Primeira Guerra Mundial	49
Figura 9 - <i>Trench Coats</i> usados por soldados em 1918	49
Figura 10 - <i>Trench Coats</i> usados durante a Primeira Guerra Mundial	50
Figura 11 - <i>Trench Coats</i> usados durante a Primeira Guerra Mundial	50
Figura 12 - <i>Trench Coats</i> usados durante a Primeira Guerra Mundial	50
Figura 13 - Esboço de um <i>Trench Coat</i> da Burberry	51
Figura 14 - Exemplo de material gabardine utilizado pela Burberry	51
Figura 15 - Kate Moss para Burberry <i>Autumn/Winter</i> em 2005	52
Figura 16 - Meryl Streep no filme Kramer vs. Kramer, 1979	52
Figura 17 - <i>Trench Coats</i>	53
Figura 18 - Xadrez Burberry	53
Figura 19 - Xadrez Burberry empregado nos produtos	53
Figura 20 - Campanha estrelada por Kate Moss para Burberry <i>Fall/Winter</i> em 2001	56
Figura 21 - Kate Moss para Burberry <i>Spring</i> em 2005	56
Figura 22 - Kate Moss para Burberry, 2002	56
Figura 23 - Eddie Redmayne e Cara Delevingne para Burberry, Primavera de 2012	57
Figura 24 - Logo da Burberry entre 1901-1968	59
Figura 25 - Logo da Burberry entre 1968-1999	59
Figura 26 - Logo da Burberry entre 1999-2018	59
Figura 27 - Logo da Burberry entre 2018- presente	59
Figura 28 - Monograma da Burberry até 2018	60
Figura 29 - Monograma da Burberry lançado em 2018 - presente	60

Figura 30 - Logo e monograma Burberry em prédios	61
Figura 31 - Novo monograma Burberry em Hong Kong, China	61
Figura 32 - O monograma Thomas Burberry nas ruas de Londres	62
Figura 33 - O novo monograma estampado na loja	62
Figura 34 - Urso inflável gigante em Xangai com o novo monograma	63
Figura 35 - Cadeiras de praia com o novo monograma em Sunset Beach, Shelter Island, NY	63
Figura 36 - Kendall Jenner com o monograma de verão, 2020	64
Figura 37 - Monograma de verão, 2021	65
Figura 38 - Naomi Campbell com o monograma de verão, 2021	65
Figura 39 - Gisele Bündchen para Burberry, 2022	66
Figura 40 - Nova estampa que mescla Burberry <i>Check</i> e o TB <i>Monogram</i> , 2022	66
Figura 41 - Perfume Opium	68
Figura 42 - Logotipo e monograma da Saint Laurent entre 1962 e 2012 ..	69
Figura 43 - Primeiros dois esboços do <i>Le Smoking</i> da coleção Alta-Costura outono/inverno 1999/2000 © Musée Yves Saint Laurent Paris	69
Figura 44 - <i>Le Smoking</i> da coleção Alta-Costura outono/inverno 1999/2000 © Musée Yves Saint Laurent Paris	70
Figura 45 - Novo logotipo Saint Laurent criado em 2012	71
Figura 46 - Bolsa tiracolo Loulou grande	72
Figura 47 - Sandália Opyum com salto 110mm	73
Figura 48 - Porta-cartões com placa	73
Figura 49 - Kaia Gerber para Saint Laurent <i>Pre Fall</i> 2018	74
Figura 50 - Kaia Gerber para Saint Laurent <i>Pre Fall</i> 2018	74
Figura 51 - Anja Rubik em campanha para a Saint Laurent Paris	75
Figura 52 - Courtney Love, Marilyn Manson e Kim Gordon para Saint Laurent Paris	75
Figura 53 - Convite para o desfile de moda feminina S/S 2013, o primeiro lançamento da marca sob o novo nome Saint Laurent	76
Figura 54 - Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013	77
Figura 55 - Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013	77
Figura 56 - Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013	78
Figura 57 - Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013	78

Figura 58 - Relatório Financeiro Saint Laurent, 2013 adaptado 88

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Jornada da Burberry adaptada, 2022	79
Quadro Síntese 1 - Burberry: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise	80
Quadro Síntese 2 - Saint Laurent: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise	86

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BR - Brasil

CEO - *Chief executive officer* (diretor executivo)

EMEIA - Europa, Oriente Médio e África

FR - França

PT - Portugal

TB - Thomas Burberry

YSL - Yves Saint Laurent

RESUMO

Este estudo descritivo, com abordagem qualitativa e baseado em pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais e pesquisas históricas, tem como alvo de interesse o *rebranding*, mais especificamente das marcas Burberry e Saint Laurent, que estão inseridas na indústria da moda e foram escolhidas por motivos de identificação, admiração e sucesso em seus resultados. O *rebranding* é uma estratégia de reposicionamento realizada por uma marca, que poderá recorrer a mudanças radicais ou não. O objetivo deste é a criação de uma nova relação entre a empresa e o mercado, juntamente com novas estratégias e planejamentos. Essa estratégia possui grandes riscos e podem prejudicar fortemente uma marca, caso não seja bem executada. Levando isso em consideração, este estudo pretende analisar a importância do valor da marca, a importância da identidade visual, fatores relacionados à indústria da moda, as estratégias e fases deste processo e análises do que foi observado na prática, além dos motivos que levaram essas marcas a optar pelo *rebranding*. Assim sendo, o principal objetivo desta pesquisa é entender as técnicas que fundamentam o progresso das marcas de moda e auxiliam no processo de evolução, modernização e fortalecimento das mesmas, sendo o *rebranding* uma opção de reposicionamento.

Palavras-chave: *Marketing; Branding; Rebranding;* Moda; Burberry; Saint Laurent;

ABSTRACT

This descriptive study, with a qualitative approach is based on bibliographic, documentary and historical research, and has as its target of interest the rebranding, more specifically of the brands Burberry and Saint Laurent, which are inserted in the fashion industry and were chosen for reasons of identification, admiration and success in its results. Rebranding is a repositioning strategy carried out by a brand, which may or may not resort to radical changes. The purpose of this is to create a new relationship between the company and the market, along with new strategies and plans. This strategy has great risks and can severely damage a brand if not well executed. Taking this into account, this study intends to analyze the importance of brand equity, the importance of visual identity, factors related to the fashion industry, the strategies and phases of this process and analysis of what was observed in practice, in addition to the reasons that led to these brands to opt for rebranding. Therefore, the main objective of this research is to understand the techniques that underlie the progress of fashion brands and help in the process of evolution, modernization and strengthening of them, with rebranding being a repositioning option.

Key-words: *Marketing; Branding; Rebranding; Fashion; Burberry; Saint Laurent;*

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e delimitação do tema	11
1.2 Problema de pesquisa	11
1.3 Justificativas	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Geral	12
1.4.2 Específicos	12
1.5 Limitações da pesquisa	12
1.6 Síntese da Metodologia	13
1.7 Estrutura do trabalho	13
2. CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DA PESQUISA	14
3. CAPÍTULO 3: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 Fundamentos de <i>branding e rebranding</i>	17
3.1.1 <i>Brand Equity</i>	18
3.2 Motivos para a criação de estratégias de <i>rebranding</i>	19
3.2.1 Tipos de <i>rebranding</i>	21
3.3 Identidade visual e sua importância	21
3.3.1 Nome	24
3.3.2 Logotipo e símbolos	25
3.3.3 <i>Slogan</i>	26
3.4 Teorias relacionadas às fases do <i>rebranding</i>	26
3.4.1 <i>Rebranding mix</i>	26
3.4.2 Análise, planejamento e avaliação	28
3.4.3 Novos modelos	29
3.5 Casos de <i>rebranding</i>	30
3.5.1 McDonald's	31
3.5.2 LATAM	34

3.5.3 Apple	35
3.5.4 Observações sobre as análises	36
4. CAPÍTULO 4: APROFUNDAMENTO DO TEMA	38
4.1 História e conceito da moda	38
4.2 <i>Branding</i> e <i>rebranding</i> associados à indústria da moda	39
4.2.1 <i>Visual merchandising</i>	41
4.2.2 Comércio <i>online</i>	41
4.3 Moda de luxo	42
4.3.1 <i>Branding</i> associado à moda de luxo	43
4.4 Análise de marcas de luxo	45
4.5 Casos de <i>rebranding</i> em marcas de luxo	47
4.5.1 Burberry	47
4.5.1.1 A decadência	48
4.5.1.2 O <i>rebranding</i> da Burberry	54
4.5.1.3 A evolução da logo e do monograma da Burberry	57
4.5.1.4 A estratégia digital da Burberry	67
4.5.2 Saint Laurent	67
4.5.2.1 O <i>rebranding</i> da Saint Laurent	70
5. CAPÍTULO 5: RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	80
5.1 Burberry	80
5.1.1 Quadros comparativos da Burberry	83
5.2 Saint Laurent	87
5.2.1 Quadros comparativos da Saint Laurent	89
6. CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	92
REFERÊNCIAS	94

1. CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 Tema e delimitação do tema

Moda é a tendência de consumo da atualidade e, como negócio, acompanha a tendência da economia, dos estilos de vida, comportamentos, e principalmente dos desejos. Percebe-se que as pessoas não adquirem produtos apenas pensando em satisfazer suas necessidades básicas, mas querem também atender seus desejos explícitos, conscientes, ou inconscientes.

Uma quantidade enorme de dinheiro é investido todo ano por profissionais de *marketing* com o intuito de idealizar, produzir, conservar e reinventar imagens de marcas combinadas com as tendências de comportamento. A concepção emblemática das marcas decorre do significado dos produtos, da semântica do consumo e desenvolvimento de sensação baseado nos bens. Dessa forma, pode-se inferir que a análise e o estudo do consumo são imprescindíveis para a evolução das estratégias de *marketing* e para que as mesmas sejam prósperas. Neste caso, principalmente, o estudo do consumo de moda.

A indústria da moda é uma das mais lucrativas e de maior expressão criativa na atualidade, sendo um mercado em constante crescimento, repleto de inovações e tendências. Como os demais tipos de negócios, as marcas e grifes de vestuário precisam se reinventar constantemente não só para criar ofertas que agradem ao público mas também para que sejam objeto de desejo e consumo de todos que estão consumindo aquela marca, produto ou conteúdo. Muitas vezes as estratégias utilizadas não fazem mais sentido para a marca ou não estão atingindo o público da maneira que gostariam e por isso é necessário um reposicionamento no mercado e um *rebranding* para a marca.

1.2 Problema de pesquisa

Em dias onde a transformação digital é latente e inúmeras situações motivam uma mudança, por que e como pode ser feito um *rebranding* de marca eficiente na indústria da moda?

1.3 Justificativas

Este tipo de investimento possui muitos riscos intrínsecos e por isso é essencial que se analise todos os aspectos substanciais a estas estratégias, como por exemplo: a escolha de estudos apropriados e pertinentes juntamente com um bom planejamento para a realização de todas as etapas até que se atinja o objetivo final, um estudo aprofundado sobre o consumidor e sua ligação emocional com a marca, pesquisa do mercado, domínio sobre as estratégias de branding e rebranding que possibilitam evolução de marcas de moda e tendências em geral.

Uma vez que o processo de *rebranding* se inicia, várias estratégias são desenvolvidas e novos projetos criativos surgem, como por exemplo o reposicionamento, *renaming* e *redesign*.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

O presente trabalho procura analisar o que motiva e verificar como se dá o processo de *rebranding* das marcas Burberry e Saint Laurent, inseridas na indústria da moda.

1.4.2 Específicos

- Analisar o processo de *rebranding* das marcas Burberry e Saint Laurent;
- Investigar os motivos que levam uma empresa a optar pelo *rebranding* de sua marca;
- Investigar metodologias que constituem e fomentam o *rebranding*.

1.5 Limitações da pesquisa

É essencial delinear algumas limitações encontradas ao longo deste estudo. Uma das limitações iniciais desta investigação foi em termos de dados e documentos relativos ao processo completo de desenvolvimento do *rebranding* das marcas analisadas.

Outra limitação encontrada, foi o fato das marcas analisadas serem internacionais e de luxo, o que impossibilitou o contato e a realização de entrevistas

com executivos, pessoas de interesse e alto escalão das empresas, como chefes de departamentos (direção, estilo, *marketing*, etc.) por motivo de inacessibilidade.

Outro motivo limitante foi o fato de, em alguns casos, algumas informações referentes ao conteúdo serem desconhecidas e algumas datas diferentes quando lidas em fontes diferentes, por exemplo.

A falta de tempo foi um fator limitante pois impediu que mais marcas fossem analisadas profundamente e impossibilitou que fossem investigadas e obtidas opiniões de especialistas de diferentes áreas referentes ao tema para enriquecer o estudo.

1.6 Síntese da Metodologia

Este estudo descritivo, com base em pesquisas bibliográficas e documentais, tem como foco específico a área do *rebranding* e a moda é a indústria em destaque para análise. Este trabalho pretende analisar todos os fatores relevantes em torno destas estratégias de reposicionamento, e obter uma boa compreensão sobre as técnicas, meios e métodos que serão utilizados para que seja possível chegar ao resultado final. Além das pesquisas, também serão realizados estudos de caso de marcas conhecidas para que seja atingido um maior nível de compreensão.

1.7 Estrutura do trabalho

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 expõe a metodologia de pesquisa utilizada na execução deste trabalho. O Capítulo 3 apresenta uma revisão da literatura sobre os temas *branding* e *rebranding* e trata de assuntos relacionados aos mesmos como fundamentos, motivos e tipos. No Capítulo 4. mostra-se um aprofundamento do tema a ser desenvolvido neste trabalho. No Capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa, com os devidos comentários. No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações obtidas a partir do trabalho realizado. Por fim, colocam-se as referências bibliográficas e os anexos.

2. CAPÍTULO 2: METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Antônio Carlos Gil (2002), a pesquisa é o procedimento coerente, minucioso e detalhista que tem como objetivo propiciar respostas aos problemas que são propostos.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002).

Há muitas razões que validam a execução de uma pesquisa. Apesar disso, elas podem ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de prática. As primeiras originam-se da vontade de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com intenções de fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz (GIL, 2002).

Gil (2002) entende que para uma pesquisa ser realizada é preciso que o pesquisador detenha de algumas qualidades profissionais, sendo elas:

- conhecimento do assunto a ser pesquisado;
- curiosidade;
- criatividade;
- integridade intelectual;
- atitude autocorretiva;
- sensibilidade social;
- imaginação disciplinada;
- perseverança e paciência;
- confiança na experiência.

Além dos atributos que o pesquisador deve possuir, é essencial para a execução da pesquisa: recursos humanos, materiais e financeiros. Não se pode associar as invenções e descobertas exclusivamente à genialidade do artista. Para Gil (2002) essa é uma visão romântica de ciência.

Isso significa dizer que qualquer projeto de pesquisa, para ser bem-sucedido, deve dar a importância necessária ao problema dos recursos disponíveis. O pesquisador tem de ter consciência do tempo a ser utilizado na pesquisa e valorizá-lo. Ele precisa providenciar os equipamentos e materiais necessários para o desenvolvimento da pesquisa e estar atento aos gastos derivados da remuneração dos serviços prestados por outras pessoas. Deste modo, passa a ser atribuído ao pesquisador certas funções administrativas (GIL, 2002).

Gil (2002) destaca que a moderna concepção de planejamento, apoiada na Teoria Geral dos Sistemas, envolve quatro elementos necessários à sua compreensão: processo, eficiência, prazos e metas. A partir desse entendimento, o planejamento da pesquisa pode ser definido como o processo estruturado, o qual se pode conferir maior eficiência à investigação para em estabelecido prazo atingir o conjunto das metas determinadas.

Marconi e Lakatos (2007, p. 157) fazem uma observação quanto à importância de dirigir a pesquisa científica para o conhecimento da realidade. " A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais".

O método científico se caracteriza por ser falível, pois não há verdades absolutas ou definitivas. O que a ciência faz é pesquisar hipóteses que possam ser examinadas e investigadas por meio de metodologias minuciosas, realizadas por pesquisadores da área em questão, quando a pesquisa é quantitativa, o que não é o caso (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Esta é uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e o método de coleta foi baseado em dados secundários, como pesquisas bibliográficas (livros), pesquisas documentais (internet) e pesquisas históricas (documentos das marcas).

De acordo com Aidil Barros e Neide Aparecida (1990), na pesquisa descritiva verifica-se:

[...] descrição do objeto por meio da observação e do levantamento de dados ou ainda pela pesquisa bibliográfica e documental. Das pesquisas descritivas pode-se chegar à elaboração de perfis,

cenários etc. A ênfase metodológica pode ser mais quantitativa do que a qualitativa. Busca percentuais, médias, indicadores, curvas de normalidade etc. (BARROS e APARECIDA, 1990).

Segundo Gil (1994), as pesquisas deste tipo têm como propósito fundamental a exposição e detalhamento das características de dada população ou acontecimento ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. São incontáveis as pesquisas que podem ser consideradas sob este título e uma de suas características mais significativas é a utilização de métodos padronizados de arrecadação de dados.

Ainda de acordo Gil (2010):

Entre as pesquisas descritivas, salienta-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade ,sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. (GIL, 2010, p. 27, 28).

Na pesquisa descritiva efetua-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos. A intenção é examinar, explorar, registrar e analisar os acontecimentos. Nesse tipo de estudo não pode haver intervenção e intromissão do pesquisador, que deverá apenas identificar a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional.

Sobre os estudos descritivos, Triviños (2011) destaca:

A maioria dos estudos que se realizam no campo da educação é de natureza descritiva. O foco essencial desses estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, os problemas do analfabetismo, a desnutrição, as reformas curriculares, os métodos de ensino, o mercado ocupacional, os problemas do adolescente etc. (TRIVIÑOS, 2011, p.112).

Ainda sob a ótica de Triviños (2011), os estudos descritivos demandam do pesquisador uma abundância de informações sobre o que se pretende pesquisar. Para que o estudo tenha um grau de validade científica necessita-se de uma apurada delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que conduzirão a coleta e interpretação dos dados. Para o autor, os estudos descritivos também podem ser chamados de estudos qualitativos.

3. CAPÍTULO 3: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Fundamentos de *branding* e *rebranding*

Para Tungate (2005), em muitos sentidos, *branding* é puramente a narrativa de uma história.

O termo atual de *branding* pode ser traduzido como gestão de marcas, para Giorgio Silva (2004) este baseia-se num sistema de ações interdisciplinares, que tem vindo a ser adotado de maneira a criar e, ou, gerir a identidade de uma marca, através de todos os elementos de contato afetivo com o consumidor.

Aaker (1991, p.7) usa o exemplo da introdução do sabonete de marfim em 1881 para assinalar que "só" no início do século XX é que o *branding* e as associações de marcas se tornaram tão centrais para os concorrentes". A partir do século XX, os bens passaram a ser vendidos a granel e cada vez mais bens começavam a surgir com marcas comerciais que identificavam o produtor.

De acordo com o *Business Dictionary* (2016) e Graves (2015), a marca é um nome exclusivo, termo, palavras, sinal, símbolo, *design*, uma combinação desses ou qualquer outro meio que caracterize e reconheça produtos e serviços de uma empresa e os distingue da concorrência.

Os recursos mencionados acima descrevem a ideia central do *branding* de uma marca. Todavia, o que mudou é que agora o conceito da marca abrange algo mais do que apenas um símbolo ou um nome representando um produto. As marcas não representam mais os meros produtos tangíveis e suas características, hoje podem representar coisas como valores, emoções e estilos de vida. (JOKINEN, 2016). As marcas ajudam as empresas a criar uma conexão com os clientes a um nível emocional (KOTLER e KELLER, 2012).

O *rebranding* é a elaboração de novas identidades visuais para marcas, empresas ou produtos. Além disso, o termo refere-se também à paralela criação de uma nova relação entre a empresa e o mercado, juntamente com novas estratégias, sistemas operacionais e planeamentos de *marketing* ou *branding*. Este tem de fazer parte de uma estratégia global da marca e pode ou não implicar em alterações

drásticas em sua imagem, além de estruturar novos modelos de comunicação (BIRICIK, 2006; DALY e MOLONEY, 2004; MUZELLEC, 2003). Entretanto, existe a possibilidade de uma marca optar por fazer mudanças sutis e graduais juntamente com o desenvolvimento de uma nova identidade visual, de forma que demonstre ao público sua transformação (OLINS, 1994).

Para Muzellec e Lambkin (2006), o reposicionamento da marca é essencial para estratégias de *rebranding*, mas estas só são classificadas como tal, quando forem alterados o nome, logotipo ou *slogan*. Dessa forma será possível diferenciar o *rebranding* de outras estratégias de *marketing* ou *branding*, tendo em consideração que uma marca pode ser renovada ou revigorada sem optar por este tipo de processo (STUART e MUZELLEC, 2004). De modo geral, o propósito é reposicionar a marca, produto, serviço ou a empresa no mercado, de forma a consolidar, fortalecer ou ampliar o seu valor (MUZELLEC e LAMBKIN, 2006).

3.1.1 Brand equity

O valor da marca, ou *brand equity*, é um termo de *marketing* que traduz-se na soma dos valores intangíveis conferidos a uma marca ou produto. Estes valores derivam da maneira como o consumidor reflete, experiencia e comporta-se, tendo interferência nos preços, na posição de mercado e na rentabilidade da empresa (KELLER, 1998).

Maria Johansson (2010), classifica o *brand equity* em duas categorias: como importância financeira ou como o valor de uma marca para o consumidor. O *brand equity* com premissa financeira baseia-se na pesquisa e na cálculo do valor financeiro como parâmetro do sucesso da marca (MARQUES et al., 2020). Para Keller (1993) o princípio de *brand equity* baseado no consumidor corresponde à medida em que os *feedbacks* dos consumidores são afetados pela marca.

Para Mohsin (2009), as perspectivas e opiniões dos consumidores geram valor à marca. Isso significa dizer que quando as interpretações são positivas, a marca é valiosa. Para obter o *brand equity*, as marcas têm de transmitir valores, emoções, estilo de vida, *status*; e não somente o nome e a aplicabilidade de um produto.

Segundo Aaker (1996) e Pedro (1999), *brand equity* depende de cinco elementos:

- Fidelidade - continuidade no costume de aquisição referentes à uma marca;
- Notoriedade - reputação que simboliza a capacidade do usuário reconhecer corretamente a marca;
- Qualidade testemunhada - correlação entre as noções de grandeza, mérito e excelência de um produto;
- Demais associações à marca – componentes que determinam a maneira como o consumidor percebe e recorda a marca e o seu significado (por exemplo, integram a individualidade da marca e a identidade visual);
- Outros ativos da empresa (como por exemplo: patentes, marcas registradas, entre outros).

3.2 Motivos para a criação de estratégias de *rebranding*

Para Muzellec e Lambkin (2006), os principais propulsores do *rebranding* são decisões, acontecimentos ou ações que resultam em uma modificação considerável na organização, planejamento e funcionamento da marca, assim ocasionando necessidade de reestruturação em sua identidade. Esta transição pode decorrer de variados eventos e situações como aquisições, fusões ou separações entre empresas, provocando uma inevitabilidade de transformação da identidade para que esta se adeque à recém reformada estrutura empresarial. Outros motivos podem ser a pressão por parte da concorrência (novas estratégias ou novos concorrentes), a uniformização ou distinção de portfólios de marcas ou produtos, alterações em nível econômico ou legal, tentativas de rejuvenescimento ou globalização da identidade visual, e a divulgação de uma nova visão por parte da empresa (STUART e MUZELLEC , 2004; MUZELLEC, et al., 2003). Existe também um motivo controverso bastante comum, que é a necessidade de um diretor executivo deixar “a sua marca” na empresa, com o objetivo de elevar a sua reputação (STUART e MUZELLEC, 2004).

Em uma análise realizada por Muzellec e Lambkin (2006), os principais motivadores para a realização de estratégia de *rebranding* foram organizados em quatro categorias:

Alterações em nível da estrutura da empresa:

- Aquisições, ou fusões entre empresas;
- Separações entre empresas;
- Formação de novos departamentos (novos produtos ou submarcas);
- Alteração entre serviço público e privado.

Alterações na estratégia empresarial:

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

Alterações em nível de posicionamento no mercado:

- Perda da posição no mercado;
- Dificuldades em nível de notoriedade;
- Imagem antiga e ultrapassada.

Alterações por questões externas:

- Causas jurídicas;
- Problemas econômicos e desastres.

Goi e Goi (2011), assinalaram e acrescentaram algumas novas motivações, às previamente mencionadas como:

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

Seja para revigorar, resgatar ou reformular valores, os projetos de *rebranding* ocorrem por incontáveis pretextos e podem gerar resultados com um grande impacto, positivo ou negativo, para a representação e sobrevivência da empresa. Dito isto, ele é, então, uma tentativa de reposicionamento efetuada por uma marca,

a qual passa a realizar modificações, radicais ou não, na sua identidade visual e no seu posicionamento.

3.2.1 Tipos de *rebranding*

Diversos pesquisadores elaboraram variadas tipologias para o *rebranding*. Este pode ser muito sutil e quase imperceptível, ou radical com modificações extremas as quais podem tornar a marca irreconhecível (MILLER et al., 2013). De forma geral, o objetivo principal é reposicionar a marca, produto, serviço ou a empresa no mercado, de maneira a fortalecer ou alterar o seu valor (MUZELLEC e LAMBKIN, 2006).

Muzellec e Lambkin (2006) apontam duas classificações que distinguem o resultado desejado:

- *Rebranding* Evolutivo - uma renovação gradual da marca com pequenas alterações que podem ser pouco notórias para os consumidores.
- *Rebranding* Revolucionário ou Radical - mudanças extremas em um reduzido espaço de tempo que modificam todo o negócio e que geralmente vêm acompanhadas da criação de um novo nome e transformações gráficas.

Stuart e Muzellec (2004) consideram *rebranding* revolucionário quando todos os elementos (nome, logotipo e *slogan*) são alterados e *rebranding* evolutivo quando se altera pelo menos um dos elementos seja nome, logotipo e/ou *slogan*.

Daly e Moloney (2004) classificam *rebranding* em três categorias: mudanças pequenas, intermédias e completas. Referem-se a pequenas mudanças quando há atualizações estéticas, mudança intermediária quando se procura um reposicionamento utilizando estratégias de marketing ou criando uma nova imagem e mudança completa quando há uma nova imagem e estruturação da marca em nível integral.

3.3 Identidade visual e sua importância

Para Biricik (2006) identidade visual é a tradução visual e verbal de uma marca. Ela é simbolizada, traduzida, resumida e exprimida por meio da identidade

visual. A identidade de marca é a estratégia de comunicação mais ágil, instantânea, e evasiva que há. Ele complementa afirmando que a formação e constituição de prestígio, popularidade e identificação é simplificada por uma identidade visual de simples e instantaneamente reconhecível.

A marca é envolvida por particularidades emocionais em sua natureza, traços de personalidade da marca. Gobé cita:

por emocional, quero dizer como uma marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções. A criação de marcas emocionais fornece os meios e a metodologia para conectar produtos ao consumidor de uma forma profundamente emocional. Ela focaliza o aspecto mais forte do caráter humano; o desejo de transcender a satisfação material e experimentar a realização emocional. A marca é univocamente estabelecida para cumprir essa tarefa, pois pode ativar os mecanismos que sustentam a motivação humana.
(GOBÉ, 2002, p. 19).

Se as marcas têm de ser tão complexas como os seres humanos, então as identidades visuais devem viabilizar, conduzir e abreviar a sua existência dinâmica (GOBÉ, 2002), dito isto a concepção, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de uma identidade visual é tido como um procedimento multifacetado e de *design* gráfico. Criar uma identidade é um processo no qual essencialmente se deve explorar a sua finalidade e objetivo (funções executadas pela marca), o seu significado intencional e o seu significado acidental (associações à performance, ou significados abstratos, associações positivas ou negativas que podem estar fora do controle da empresa) (PER MOLLERUP, 1999). Posteriormente a esta análise é preciso ter igualmente em consideração os quesitos e encargos pertinentes a uma identidade visual:

- Visibilidade: será perceptível e visível o suficiente em diferentes dimensões e ópticas?
- Aplicação: poderá ser empregada em todas as aplicabilidades pretendidas?
- Competição: será diferente de seus concorrentes?
- Proteção Legal: poderá ser patenteada?
- Simplicidade: será de simples compreensão?
- Atenção: irá atrair atenção capaz de promover valor?
- Decência: será avaliada como admirável?

- Reprodução com coloração: irá empregar cores minimalistas e simples ou o oposto?
- Reprodução: será capaz de ter bom resultado após ser transformada a preto e branco?
- Veículos: funcionará quando colocada em diferentes tipos de veículos, considerando o movimento, ângulos e a sua visualização inversa quando em espelhos?
- Poder de cativação: por quanto tempo será capaz de cativar a atenção?
- Descrição: descreve ou sugere corretamente a natureza e filosofia da marca ou produto?
- Tom de voz: este será compatível com os objetivos da estratégia de *marketing* ou *branding*?
- Tendência: estará em conformidade com as tendências atuais?
- Atemporalidade: terá potencial para se tornar uma identidade perdurável?
- Qualidade gráfica: será uma identidade de excelência gráfica?
- Consumismo: Influenciará as vendas?
- *Trademark*: é indispensável parecer uma identidade visual clássica (logotipo com símbolo e/ou *slogan*) para ser considerada como tal?
- Mídia: precisará de animações para ser marcante em mídias como a televisão, cinema ou *internet*?
- Tridimensionalidade: será compatível em meios que utilizam tecnologias 3D?
- Pronúncia: os seus componentes são fáceis de pronunciar em todos os mercados os quais será introduzida?
- Sons não-verbais: irá possuir músicas ou sons não-verbais relacionados à identidade?
- Descrição: conseguirá ser discreta quando for preciso?
- Apreciação: será emotiva e fácil de apreciar?

(PER MOLLERUP, 1999)

Além disso, a identidade visual tem de ter inerente a uma comoção social, importância e valor cultural e necessita gerar conexão com os consumidores (GOBÉ, 2002). É importante ter o conhecimento de que estes requisitos diferem de acordo com o elemento em questão, a seguinte análise demonstra as exigências exclusivas ao nome, logotipo e *slogan*.

3.3.1 Nome

O nome é a alma e a essência da marca e o resultado de um projeto de *naming* nunca deve ser subestimado, pois pode ser impactante. Quando uma empresa cria um novo nome de raiz, um extenso processo de *naming* terá de ser elaborado. Este compõe-se na criação de listas de nomes (através de sessões de *brainstorming*, uso de agências, bases de dados e, ou, *branding* interno, entre outras técnicas) que serão avaliadas e excluídas até existir um número reduzido de opções e eventualmente o novo nome preferencial para marca. No entanto, deverão ser realizados estudos simultaneamente de forma a antecipar o impacto que este novo nome irá ter no *brand equity*, seja qual for o tipo de *renaming* utilizado, isto porque, até alterações com fundamento no nome antigo (como a transformação de Yves Saint Laurent em Saint Laurent) podem ter efeitos problemáticos, que nem sempre podem ser oportunos (CARRER, 2012; DALY e MOLONEY, 2004; KOHLI e LABAHN, 1995; STUART e MUZELLEC, 2004). Delano (1999, apud BOYETT e BOYETT, 2002) indica que neste elemento a fonética é um fator de enorme relevância, e deve ser utilizada para associar o nome a conceitos positivos e evitar os negativos (por exemplo, não utilizar nomes acabados em “is” por ser algo associado a doenças). Um nome de uma marca, serviço ou produto deve conseguir satisfazer as seguintes necessidades:

- Capturar a essência, singularidade e espírito do produto;
- Causar o interesse e promover a criatividade;
- Ser adequado à classe de produtos em que está incluído;
- Ser compreensível acessível;
- Criar uma imagem visual e som para ser memorável;
- Propagar uma comunicação oportuna;
- Ter o poder de tornar credíveis as promessas feitas e expectativas criadas pelo produto.

(DELANO, 1999, apud BOYETT e BOYETT, 2003; KOHLI e LABAHN, 1995)

Historicamente, os nomes costumam ser divididos em três classes: (1) nomes descritivos, os quais facilitam o trabalho de comunicação e por isso costumavam ser favorecidos no momento de escolha pelas agências (MURPHY, 1992 apud MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003); (2) nomes associativos ou sugestivos, que trazem associações com valores apropriados à proposta da marca (BOZE e

PATTON, 1995 apud MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003); e (3) nomes independentes, abstratos ou inventados, que podem ser mais convenientes para uso internacional.

3.3.2 Logotipo e símbolos

Para Kotler e Keller (2006), a palavra logotipo relaciona-se com a maneira que o nome de uma marca é retratado graficamente, por meio de símbolos ou tipografias.

Este componente, juntamente com o nome da marca, resulta na base da identidade visual sendo o ponto mais perceptível e avaliado, tendo a competência de originar ou consolidar os princípios da empresa na consciência dos usuários. Além disso, o logotipo possui o poder de firmar, fidelizar e credibilizar a confiança concedida a uma marca, visto que o seu impacto visual é instantâneo e a comunicação divulgada pela marca pode ser abalada ou beneficiada exclusivamente pelas predileções de *design* intrínsecas a este elemento. Ademais, um logotipo é capaz de ser visto como “emocional”, uma vez que se fizer presente na vida dos seus usuários e for aplicado como um símbolo representante dos seus desejos, escolhas e individualidade. Ainda que este item não determine integralmente a imagem de uma empresa, ele jamais deve ser subestimado, em razão de atuar como seu representante. Seja a comoção visual assertiva ou não, ela tem potencial para impactar o desempenho da marca e a sua habilidade de conquistar ou conservar clientes (BIRICIK, 2006; GOBÉ, 2002).

Em uma análise feita por Teresa Swartz (2000, apud BIRICIK, 2006), sobre identificação de símbolos e conexões com as marcas, foi demonstrado que diferentes logotipos, em peças iguais, atingem distintas respostas e perspectivas por parte dos participantes da pesquisa, comprovando que o logotipo impacta a interpretação do produto em si. Dentro dos elementos do logotipo podem destacar-se a tipografia, o símbolo, os seus vários *designs* e outros elementos (datas, países, ou qualquer componente que seja associado à marca), mas principalmente as cores, já que estas são o primeiro aspecto a ser processado pelo cérebro e a eficácia do logotipo pode depender da escolha correta de tons e misturas na sua coloração (BIRICIK, 2006). Levando em conta a relevância do logotipo e os elementos que se destacam na sua elaboração, é também essencial

que este tenha poder de proteção em nível legal, compreensibilidade e efetividade ainda que exposto a diferentes culturas, diferenciação, compatibilidade com os restantes elementos da identidade, facilidade de aplicação em todos os meios necessários, reconhecimento em nível global, atemporalidade e capacidade de alta definição em todas as aplicações (BIRICIK, 2006; BOYETT e BOYETT, 2003).

3.3.3 Slogan

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

O autor Timothy Foster (2001) alega que a elaboração de um *slogan* não é tão simples como pode parecer, e que este deve abranger as seguintes qualidades:

- Ser memorável e apto a evocar o nome da marca;
- Conter informação com utilidade;
- Singularizar a marca;
- Espelhar a individualidade da marca;
- Ser planejado e competitivo;
- Ser inédito, compreensível e crível;
- Não ser semelhante a slogans já empregados por outras empresas;
- Ser interessante, particular, desprezioso e atrair atenção positiva;
- Ser simples e descomplicado.

3.4 Teorias referentes aos processos do *rebranding*

O *rebranding* é uma estratégia de reposicionamento que engloba diferentes teorias quanto às fases que fazem parte de seu processo.

3.4.1 *Rebranding mix*

Muzellec, Doogan e Lambkin (2003) realizaram um estudo que resultou na elaboração e identificação das fases que compõem o processo de *rebranding*. Para eles, este procedimento é composto por quatro etapas, sendo elas:

- *Repositioning* (Reposicionamento)

- *Renaming* (Renomeação)
- *Redesign* (Redesenho)
- *Relaunch* (Relançamento)

Repositioning:

A primeira etapa, o reposicionamento refere-se ao estabelecimento de propósitos e discussões sobre soluções e providências para buscar uma nova posição para a empresa na mente de seus clientes e concorrentes. O posicionamento da marca é um processo fluido e dinâmico, o qual deve ser adaptado e revisado ao longo do tempo para que fique em harmonia com as mudanças de tendências do mercado, concorrentes e ocorrências externas. (MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003)

Renaming:

A segunda fase é o *renaming*. Um forte nome de empresa é um ativo extremamente valioso, como comprova a literatura sobre *brand equity* (AAKER,1991; KELLER,1993; RANGASWAMY et al.,1993 apud MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003). O *renaming* pode ser considerado, como um forte indicativo de que a empresa está decidida a alterar sua estratégia, atividade ou mudar de propriedade (KAPFERER, 2002 apud MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003). De maneira geral, significa dizer que a empresa está buscando se reposicionar.

Como o nome é a âncora para *brand equity*, a mudança de nome pode não apenas prejudicar o valor da marca, mas também simplesmente destruí-lo e levar a perda de notoriedade. O valor latente de um nome de marca é seu conjunto de associações (AAKER, 1991 apud MUZELLEC e LAMBKIN, 2006), então um *rebranding* envolvendo uma mudança de nome poderia tecnicamente acabar com as impressões positivas que a marca uma vez estimulou.

Kapferer (1992 apud DALY e MOLONEY, 2004) sugere quatro tipos de possibilidades frequentes em *renaming*, as quais continuam sendo os conceitos mais abordados com relação a este tema: (1) dual (junção de nomes de empresas até que uma delas seja removida),(2) prefixo (criar uma nova marca mas manter uma alusão à antiga ou principal), (3) substituição (substituir completamente o nome da marca) e (4) fusão (misturar nomes de marcas de forma definitiva após fusão).

De acordo com Stuart e Muzellec (2004), o uso de abreviaturas ou siglas também pode ser considerado *renaming*.

Redesign:

O *redesign* é composto de todas as alterações estéticas da marca. Ele é realizado em todos os elementos como decoração da organização, papelaria, brochuras, anúncios, relatórios anuais, escritórios e caminhões de entrega, que são as exteriorizações do posicionamento pretendido pela empresa (MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003).

Esta é uma etapa considerada custosa, pois todos os componentes alterados deverão ser atualizados integralmente nas ações da empresa. (STUART e MUZELLEC, 2004).

Relaunch:

A quarta e última etapa, o *relaunch*, consiste na divulgação da nova marca, ou seja, a comunicação indispensável para anunciar as alterações realizadas. Esta divulgação é realizada tanto externamente (mercado) quanto internamente e irá determinar a impressão que o novo nome e posicionamento gerou (MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003).

Para os *stakeholders* internos, a nova marca pode ser apresentada por meio de folheto interno ou jornal, através de uma reunião anual, ou de *workshops* e intranet. Stuart e Muzellec (2004) apontam a importância dos funcionários e que esta não deve ser subestimada, uma vez que eles podem lidar com dificuldades para se adaptar à nova filosofia e identidade da empresa. Já para o exterior, esta comunicação pode ser realizada por meio de comunicados de imprensa e publicidade para que o novo nome passe a ser adotado facilmente (MUZELLEC, DOOGAN e LAMBKIN, 2003).

3.4.2 Análise, Planejamento e Avaliação

Uma análise desenvolvida por Daly e Moloney (2004) alega que o processo de *rebranding* passa por três etapas distintas das mencionadas anteriormente, sendo essas: (1) análise, (2) planejamento e (3) avaliação.

Este estudo defende que o *rebranding* deve ser primordialmente iniciado com uma análise extensa e completa tanto da empresa e de sua situação atual, quanto do mercado.

Esta pesquisa deve conter quais aspectos devem ser alterados e melhorados, deve estabelecer propósitos e traçar possíveis estratégias para que os objetivos sejam alcançados. Além disso, devem consultar os *stakeholders*¹ e estar cientes acerca de suas opiniões (DALY e MOLONEY, 2004).

Em seguida vem o período mais extenso e cansativo, o planejamento, onde será determinado e distribuído o orçamento para todo o projeto, desenvolvida a nova identidade, mantido o estudo de mercado para diminuir as probabilidades de falhas e criadas alternativas caso apareçam resultados negativos durante o processo (DALY e MOLONEY, 2004).

A etapa de avaliação, após o lançamento, consiste na análise e estudo de resultados tanto internos quanto externos da fase anterior. Aqui se faz necessário a continuidade de monitoramento destes resultados e das reações do mercado, podendo existir uma nova demanda para aplicar estratégias complementares de *rebranding* evolutivo. Os planos e esforços desta etapa podem ser feitos não apenas para divulgar a nova marca, como também para extinguir a existência da antiga (DALY e MOLONEY, 2004; MUZELLEC e LAMBKIN, 2006).

3.4.3 Novos modelos

Em 2009, os autores Juntunen, Saraniemi e Jussila se basearam nos estudos de Daly e Moloney (2004), Muzellec, Doogan e Lambkin (2003), mencionados acima, e desenvolveram um novo modelo, com mais e mais detalhadas etapas:

- Motivação - fase inicial que resume-se na identificação das razões que levaram à necessidade de desenvolver um *rebranding*;
- Análise – realização de pesquisas para um melhor entendimento da situação atual do mercado, da concorrência e da marca.

¹ Stakeholder, é um dos termos utilizados em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

- Planejamento - desenvolvimento minucioso de toda a estratégia, incluindo as fases de reposicionamento, *renaming*, *redesign* e reestruturação (caso exista a necessidade de reestruturação interna);
- Preparação - aplicação de experimentação e estudos antes do lançamento;
- Lançamento - divulgação interna e externa da nova marca;
- Avaliação - criação de novos estudos que analisem os resultados obtidos;
- Continuidade - execução, a longo prazo, das promessas feitas pela empresa durante o lançamento, uma vez que o *rebranding* geralmente compreende outras estratégias (exemplos: sustentabilidade ambiental, ou melhoria de serviços)

Por meio de um estudo em 2013, Miller apresentou um modelo distinto de todos os previamente expostos. Seu principal propósito é apontar quais etapas demandam uma atenção maior com relação aos principais fatores benéficos ou empecilhos para a estratégia. Para ele, as etapas consistem em:

- Revisão da marca
- Implementação da estratégia
- Intervenção dos *stakeholders*
- Monitoramento dos resultados

Antes da etapa de revisão, a empresa já deve ter em consideração os motivos bem como todos os objetivos e contextos. Também é necessário que já se possua um bom líder e a capacidade de adiantar possíveis obstáculos.

Durante a primeira fase, é imprescindível uma visão irrestrita para montar a estratégia e garantir que sejam utilizadas pesquisas adequadas para uma compreensão total sobre a marca. Na segunda etapa, se inicia a execução do projeto de *marketing* possuindo coordenação entre os *stakeholders* interessados neste processo. No decorrer da terceira fase, o foco está na importância de um bom *branding* interno e na presença e atuação de todos os integrantes da empresa. Depois de todo este processo, a última etapa consiste no monitoramento dos resultados obtidos (MILLER et al., 2013).

3.5 Casos de *Rebranding*

Conforme o tempo passa, as condutas e preferências dos consumidores vão mudando e as marcas têm a necessidade de se modificar e evoluir para satisfazer as novas demandas e continuar expressivo e relevante dentro do mercado.

Serão brevemente apresentados alguns exemplos de grandes marcas que passaram por esse processo de *rebranding*.

3.5.1 McDonald's

Em 2003, o McDonald's deu início à sua primeira campanha global, esta que se tornou reconhecida mundialmente e foi fundamental na história da marca. A campanha estrelava o *slogan* "I'm Lovin' It" (figura 1) e tinha como principais propósitos a globalização de uma imagem de marca mais consistente e firme, bem como a revigoração da empresa por meio de um novo caminho e atitude mais moderna. Mesmo com seu intuito de mundialização, a campanha era adaptada às particularidades geográficas e culturais de cada ambiente e foi realizada em mais de 100 países simultaneamente (AKHMURZINA et al., 2011).

A empresa manteve seu nome mas fez alterações em seu logotipo e por isso foi considerada uma estratégia de *rebranding* evolutivo. Apesar disso, o *McDonald's* implementou mudanças radicais em sua imagem: elaborou um novo *slogan*, modificou o *design* das lojas e passou a utilizar mais o verde e o castanho (figura 2) que o vermelho (cor representativa da marca até então), como forma de aproximação a um estilo de vida mais saudável e sustentável (AKHMURZINA et al., 2011). Em conjunto com essas alterações visuais, foram efetuadas alterações nos produtos, sendo adicionados tabelas nutricionais e alimentos mais saudáveis nos cardápios. Através desta estratégia evolutiva, o McDonald's planejava se desprender de sua desvantajosa reputação de alimentação danosa à saúde (AKHMURZINA et al., 2011). Apesar de todas as mudanças feitas ao longo dos anos (figura 4), o McDonald's retornou à sua cor vermelha que perpetua até os dias atuais (figura 3).

No entanto, o principal objetivo deste processo de *rebranding* foi gerar uma imagem renovada que fosse moderna e envolvente. Para isto, foi feito o uso de celebridades como o cantor Justin Timberlake (o qual possui uma música com o mesmo nome que o *slogan* da marca) e foram feitas sub-campanhas em níveis locais, com destaque na ligação emocional com as parcelas mais jovens da

população (na França, por exemplo, a empresa utilizou a homossexualidade de adolescentes como mecanismo para o desenvolvimento de campanhas para televisão (AKHMURZINA et al., 2011).

É notório pontuar que embora campanhas de *rebranding* possam ser desenvolvidas globalmente, estas podem contar com o auxílio de estratégias nacionais ou mesmo locais. A cultura para os consumidores é de extrema importância (AKHMURZINA et al., 2011).



Figura 1: Logo e Slogan McDonald's 2003 (Via Turbo Logo)



Figura 2: Logo McDonald's 2007 (via Seek Logo)



Figura 3: Logo McDonald's atual (via Marcas Logos)



Figura 4: Evolução Logo Mcdonald's (Via Turbo Logo)

3.5.2 LATAM

Em 2012, a companhia aérea TAM foi adquirida pelo grupo sul-americano LAN, resultando em uma fusão. Por algum tempo, ambas continuaram operando com identidades visuais e marcas distintas, mas no segundo semestre de 2015, as duas empresas foram unificadas publicamente dando origem a uma única marca e nome, a LATAM (figura 5). A partir de 2016, a mudança da identidade visual passou a ser vista no site, escritórios, balcões e aeronaves (o tempo de transição foi estimado em aproximadamente três anos, pois eram mais de 300 aviões que passariam por esta transformação) (newbrand.com.br, 2016).

A construção da LATAM se iniciou a partir de dois fundamentos: uma marca que simbolizasse seu DNA sul-americano e o conceito de expansão. O processo começou com a definição da paleta de cores, estas que deveriam ser capazes de trazer a herança de ambas as companhias. As cores principais foram decididas: o índigo e o coral, fruto da combinação entre o azul da LAN e o vermelho da TAM. O índigo representa esta união, diferentemente do coral, que é um elemento inédito em ambas paletas e carrega consigo o conceito de que a LATAM não é somente uma fusão entre duas empresas, mas sim, a criação de uma companhia com propostas novas e maiores (exame.com, 2015; newbrand.com.br, 2016).

As duas cores se complementam e trazem os valores da nova companhia. O índigo retrata a competência e elegância, enquanto o coral revela o lado caloroso, afeiçoado e focado em pessoas. A paleta completa é uma forma de espelhar a América Latina: vibrante, diversificada, plural e multicultural. A transição completa contou com alterações e novidades em estilo fotográfico, ilustração e aplicação da identidade visual em espaços físicos, aeronaves, uniformes, etc (newbrand.com.br, 2016).



Figura 5: Logos LAN e TAM e logo LATAM

3.5.3 Apple

Marc Gobé (2002), um dos autores de renome quando o assunto é *branding* emocional, alega que a Apple atingiu êxito não só por causa de seus produtos, mas também, graças à força e valor da marca. A empresa esteve perto do fracasso e da falência, mas em 1998, sob liderança de Steve Jobs, a *Apple* alterou sua ideologia, trocou seu logotipo colorido (figura 6) e criou seu *slogan* “*Think Different*” e foi a partir daí, que o sucesso foi sendo construído e a marca tornando-se forte. O *rebranding* deu um novo rumo à marca, que foi se transformando e passou a ter uma imagem minimalista e futurista (figura 7) (BIRICIK, 2006; GOBÉ, 2002).

Para Biricik (2006), Gobé (2002) e Pimentel (2007), o atual poder da marca é consequência da criação de experiências mentais em todos os seus componentes (produtos, comunicação, espaços de venda, etc), pois estes cativam e encantam o consumidor de maneira criativa e dinâmica.

Atualmente, a Apple é um dos maiores casos de sucesso referente a vínculos emocionais e fidelidade por parte de seus consumidores (GOBÉ, 2002). O grande investimento bem planejado, aliado com mudanças estéticas e operacionais nos produtos e a mudança de filosofia por parte da marca resultaram em um dos mais eficientes casos de *rebranding* evolutivo já realizado (BIRICIK, 2006).

Com o objetivo de lançar novos produtos e evidenciar sua maturidade, em 2007, a empresa abandonou o nome *Apple Computers* e passou a empregar o nome *Apple Inc* (cambiaresearch.com).



Figura 6: Logo Apple 1977-1998 (via LogosMarcas.net)

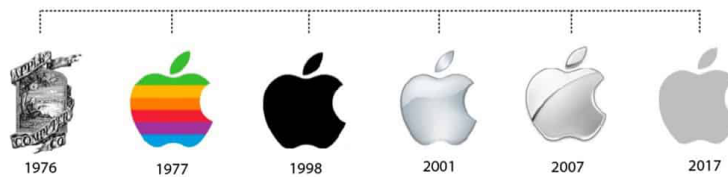


Figura 7: Evolução logo Apple (via Tailor Brands)

3.5.4 Observações sobre as análises

Com base no estudo realizado, foi possível verificar alguns fatores essenciais para a realização de um *rebranding* efetivo:

- O *rebranding* feito com o intuito de apagar reputações negativas deve vir acompanhado de mudanças tanto na identidade visual quanto de posicionamento;
- Para se conectar e criar uma proximidade com o usuário, as empresas podem utilizar estratégias adaptáveis a cada localidade, mas a identidade deve ser coerente mundialmente;
- Não subestimar a importância da herança da marca para seus consumidores.
- Para que o *rebranding* seja aceito mais facilmente, ele deve ser lógico e relevante para o crescimento da empresa, assim como fazer sentido para seus usuários;

- É imprescindível que estudos adequados e assertivos sejam feitos antes de qualquer mudança, caso contrário, podem afetar as chances de êxito.

4. CAPÍTULO 4: APROFUNDAMENTO DO TEMA

4.1 História e conceito da moda

De acordo com Lipovetsky (1991 apud RECH e FARIAS, 2009) a moda não existe desde sempre e sequer fez parte de todas as épocas e civilizações. É um acontecimento cultural caracterizante da era e das sociedades modernas.

O conceito de moda, inicialmente, era exclusivo das camadas mais bem sucedidas da sociedade. Durante muito tempo, os produtos de moda eram vistos como algo luxuoso e obedeciam a hierarquia da sociedade, sendo somente acessível aos mais abonados. Com o encerramento do período medieval, este cenário foi mudando. Cidades foram crescendo e com isso surgiu uma nova classe social, a burguesia, possuidora do dinheiro proveniente das trocas comerciais. Estes “novos ricos”, em razão de sua melhora no padrão de vida, passaram a tentar se vestir como os mais nobres, fazendo uso de jóias e tecidos valiosos (RECH e FARIAS, 2009).

Rech e Farias (2009) apontam que com esta nova conjuntura, os nobres arranjaram diferentes maneiras de se singularizar e distinguir dos burgueses, estes que, por sua vez, passaram a copiar os nobres. Esta sucessão de imitação/diferenciação originou um ciclo chamado de engrenagem da moda.

Desde que surgiu na contemporaneidade, a moda permeia discussões acerca de sua relevância, tanto na esfera intelectual quanto nos negócios. Embora tenha nascido no campo do vestuário, hoje está presente em todas as áreas da sociedade. A moda atrai a sociedade de consumo, pois é a novidade, o desejo por algo desconhecido e inédito que influencia as pessoas a comprarem produtos de moda (RECH e FARIAS, 2009).

“Por meio de um processo de difusão de um conceito, a moda estimula o consumo e interpõe um incentivo oculto para levar as pessoas a comprar” (COBRA, 2007).

O que vestimos é uma das formas mais relevantes de expressão da moda, e também uma das principais maneiras de diferenciação, contribuindo para a construção da singularidade de cada ser humano (EMBRACHER, 1999 apud RECH e FARIAS, 2009).

Rech e Farias (2009) definiram que a roupa manifesta, por meio do vestir, a escolha dos sinais para construir o vestuário que diferencia e evidencia a

particularidade do sujeito. Erner (2005 apud RECH e FARIAS, 2009) pontuou que o sistema de marcas e tendências se tornou profundamente importante no “jogo social”. Isso significa dizer que ao escolher determinado estilo e ostentar marcas, a imagem passa a ser uma narrativa que vem para satisfazer a necessidade de exprimir sua identidade.

Lipovetsky (1991, p.171) determina que nunca um produto será consumido por ele mesmo ou por sua utilidade. O que motiva este consumo será o valor de troca: troca por prestígio, *status* ou apreciação social que este confere. As marcas são elementos simbólicos e poderosos que têm o potencial de influenciar culturas, sociedades e gerações. Eles desempenham um papel diário em nossas vidas, desde as decisões de produtos e escolhas que fazemos às pessoas com quem nos relacionamos (OKONKWO, 2007)

4.2 Branding e rebranding associados à indústria da moda

O *branding* está totalmente correlacionado com a gestão da marca, e surge com o objetivo de direcionar as marcas para além de sua essência econômica. Estas, por sua vez, passam a fazer parte da vida e da cultura dos consumidores (MARTINS, 2005 apud RECH e FARIAS, 2009).

Para Cobra (2007, p.45) o valor alusivo das marcas está atualmente sendo mais bem estudado e analisado. Isso acontece porque a marca é tida como o principal ativo que uma companhia pode ter, uma vez que “mais que um produto, a marca vende um estilo de vida”.

Para Tungate (2005) a ampla indústria da moda é estimulada por inúmeras estratégias sofisticadas de *marketing* e *branding*, as quais valem a pena ser analisadas. A moda possui extrema importância na sociedade e não deve ser subestimada. Roupas e acessórios são a manifestação de como sentimos, como nos vemos e como gostaríamos de ser tratados pelas outras pessoas (TUNGATE, 2005).

Tungate (2005) conta que durante uma entrevista com Vincent Peters, um grande e renomado fotógrafo de moda, este disse a ele que a moda é muito prevalente para ser vista como trivial. Ele continua: ‘A moda está em toda parte. O que você escolhe vestir ou não vestir se tornou uma declaração política. Você não compra roupas - você compra uma identidade.’ Esta identidade está associada aos

valores da marca que foram transmitidos por meio do *marketing*. A ideia é: não importa qual seu atributo, se você é elegante, descolado, intelectual, *sexy* ou todos mencionados dependendo do seu humor. Temos a roupa certa para compatibilizar (TUNGATE, 2005).

As marcas de moda utilizam muitas estratégias com o objetivo de nos induzir a desprender do nosso dinheiro em troca da emoção provisória de usar algo novo (TUNGATE, 2005).

Para o estudioso de moda Bruno Remaury (apud TUNGATE, 2005) o *marketing* tradicional é baseado na necessidade. Um produto é criado a partir de uma demanda e tenta comprovar que ele é o melhor disponível dentro de seu nicho. Já na moda, cria-se uma necessidade que na verdade não existe. A moda é uma fábrica que produz desejos.

Na área do *design* de moda, a ligação emocional e o valor da marca desempenham um papel fundamental nas escolhas dos consumidores, uma vez que vestuário, identidade e estilo de vida são conceitos profundamente conectados (RECH e FARIAS, 2009). Embora atualmente grande parte dos objetos de consumo, ou práticas sociais, sejam utilizados principalmente pelo seu simbolismo, a moda é sem dúvida uma das áreas que menos vende produtos pelas suas características básicas e funcionais. Isto é visível desde as primeiras civilizações humanas. Estas demonstram que vestuário e acessórios sempre foram símbolos de *status*, destaque, reconhecimento e admiração (ARNOLD, 2009; RECH e FARIAS, 2009).

A realização de estratégias de *branding* por marcas de produtos de moda, especialmente do setor de vestuário, se torna pertinente ao passo que fortalece a relação entre cliente e marca, isto porque esta atua diretamente no emocional daquele (RECH e FARIAS, 2009).

A indústria da moda é um mercado em que os desejos se tornam mais consideráveis do que as necessidades. Apesar disso, para se tornar objeto de desejo, a marca tem que criar uma imagem eficaz e firme, com relevância para o cliente de forma que o comova e sensibilize. Para que esta imagem seja criada, é necessário que a empresa tenha uma boa estratégia e sempre considere a capacidade de impressionar o cliente. E este é um dos princípios e finalidades do *branding*: elaborar práticas para a administração de marcas que ampliem os horizontes destas para além de sua natureza econômica (RECH e FARIAS, 2009).

Cada marca possui as características de identidade, promessa, valor e diferenciação. Estes são os atributos que constroem a relação entre o consumidor e a marca. O privilégio essencial de uma marca é a criação de valor tanto para o proprietário da marca quanto para o consumidor. Do ponto de vista do consumidor, é a promessa e a entrega de uma experiência (OKONKWO, 2007).

4.2.1 Visual merchandising

Para as estratégias de *branding* e para o *marketing* experiencial, as lojas são o meio que mais incrementa e aperfeiçoa as experiências emocionais, pois todos os seus componentes têm a capacidade de provocar sentimentos e influenciar a percepção da marca quando bem planejados (OKONKWO, 2007).

A venda em estabelecimentos é o método mais frequente e tradicional de comércio na indústria da moda e depende bastante da competência das marcas em abrir lojas em lugares estratégicos e da criação de vitrines pertinentes, com cores atraentes, e elementos apropriados à sua identidade. Bem como, da formação adequada da força de vendas, ou outros funcionários, e do desenvolvimento de uma atmosfera por meio da arquitetura, *design* e entretenimento do espaço (OKONKWO, 2007).

No caso da marca estar inserida em lojas multimarcas, o seu *branding* dependerá sobretudo do seu valor, das características dos seus produtos e das suas embalagens. Isto porque nem sempre é realizável controlar a sua organização, ou apresentação, dentro destes locais. Em casos de *outlet* ou *franchising*, a marca deve também tentar ser o mais consistente possível, para tentar evitar ideias erradas na identidade desejada (OKONKWO, 2007).

4.2.2 Comércio online

Os clientes do comércio *online* são cada vez mais significativos para as empresas e o lucro que estas obtêm origina-se em grande parte dessas vendas (OKONKWO, 2007). Dentro deste cenário, existe o receio de que a conexão entre marcas e clientes fique prejudicada. Isto pode ser evitado quando se entende o potencial do *branding* na comunicação *online* como:

- Uma boa interação no *website* supre a ausência da presença humana;

- Um serviço ágil, rápido e eficiente evita desperdícios de tempo;
- A personalização incentiva os consumidores a se tornarem colaboradores da marca;
- A customização proporciona o sentimento de individualização;
- A privacidade associa a marca com boa ética;
- Respostas rápidas ou em tempo real desenvolvem uma excelente relação entre a empresa e o consumidor;
- A segurança na compra gera confiança e fidelidade com o *website* e a marca;
- A facilidade de transição, com poucos custos, evita estresse e ajuda os consumidores;
- A criação de extras e informações no *website* cria uma experiência educadora e social;
- Um *website* de sucesso deve produzir os seguintes efeitos: atrair a atenção; criar interesse; despertar desejos; levar à ação (compra);
- Os vários elementos dos *websites* (*design*, formato, interação, música, vídeos, imagens) podem criar atmosferas digitais cativantes.
- Marcas que se recusam a vender *online* por escolha própria (fornecendo informações, mas pretendendo com isso levar os consumidores às suas lojas) vão apenas criar sentimentos de frustração;
- O fato de os consumidores não poderem tocar nos tecidos, nem experimentar as peças, pode ser compensado com a facilidade na devolução, isto ocasiona um sentimento de poder e reduz o medo de compra.
- As embalagens dos produtos podem também proporcionar experiências sensoriais relevantes.

(OKONKWO, 2007; TUNGATE, 2005)

4.3 Moda de luxo

Okonkwo (2007) assinala que nós, como seres humanos, claramente não precisamos de itens de luxo para sobreviver. No entanto, existe em nós o desejo de fomentar as sensações que colaboram com a nossa contemplação e admiração por nós mesmos e por nossas vidas. Ele ainda ressalta que, por mais estranho que

pareça, os atrativos que a moda de luxo oferece e, o que elas representam, contribuem para o nosso bem-estar geral.

No dia a dia, a maior parte das decisões que tomamos é baseada nas marcas, desde a pasta de dente que usamos pela manhã, o cereal que comemos, o carro que dirigimos, os restaurantes onde comemos e o telefone que usamos. Essas decisões e compras diárias são feitas com base na confiança que temos de que as marcas vão cumprir e entregar suas promessas. Quando esta confiança passa do nível de itens básicos para o nível mais alto de moda de luxo, pode-se perceber que existem promessas ainda maiores e mais esforços em sua entrega. Isso acaba por aumentar o nível de confiança. No momento em que suas expectativas são atendidas e superadas, você fica apaixonado. O nível de confiança que será depositado em uma marca de luxo que contribui para moldar seu estilo de vida e definir sua identidade provavelmente será enorme. E é disso que o luxo se trata (OKONKWO, 2007).

A moda não é simplesmente uma questão de roupas e acessórios, é também imensamente importante na formação da cultura, identidade e estilo de vida da sociedade. A indústria de luxo reforça ainda mais a evolução e a voz da sociedade. Na geração atual, em que a imagem está implícita em todos os aspectos de nossas vidas, as marcas de luxo se destacam e afetam a vida cotidiana dos consumidores e não consumidores em um nível mais elevado (OKONKWO, 2007).

4.3.1 Branding associado à moda de luxo

Okonkwo (2007) aponta que o setor de artigos de moda de luxo e prestígio utiliza grandes estratégias de desenvolvimento de marca em seu desenvolvimento geral de estratégia de *marketing*, visivelmente nas comunicações. As marcas de luxo reconhecem que a arte do *design* de produtos, inovação e beleza estética só podem ser verdadeiramente traduzidas por meio da concepção de marcas fortes que recorrem à psicologia dos consumidores. O *branding* é a salvação da indústria de luxo, enquanto o *design* e a criatividade são seus pilares. Sem *branding*, não existiriam artigos de luxo.

As marcas de moda de luxo procuram inovação, diferenciação e apelo. Isso ocorre porque o negócio da moda é revolucionário. A moda sempre abrange o passado e o futuro e raramente se atenta ao presente. Ele se inspira no passado

para criar o desejo do futuro. O presente é apenas uma fase temporária, porque se a moda está aqui hoje, já é antiquada. É aqui que o papel do *branding* é mais relevante, pois estimula o desejo incessante de itens de luxo, independentemente das sucessivas mudanças da moda (OKONKWO, 2007).

Okonkwo (2007) determina que as marcas de luxo indicam ao público consumidor o que vestir e o que não vestir, determinando indiretamente os gostos da sociedade da moda. Elas definem as tendências da moda para todas as estações durante as semanas de moda realizadas em Paris, Milão, Nova York, Londres e outras cidades importantes. No século passado, estilistas de alta costura como Christian Dior e Valentino determinaram a cor de cada temporada de moda e o corte de cada jaqueta por meio de seus *designs*. Atualmente, o cenário está mudando gradativamente como consequência de uma maior escolha e variedade na oferta de marcas e produtos alimentados pelo *branding*. No entanto, os *designers* de moda de luxo ainda são considerados semideuses no negócio da moda.

Os estilistas e suas marcas possuem esta capacidade e a confiança da população da moda que não questiona suas opiniões porque as marcas de luxo têm o poder do *branding*. Marcas como Dior ou Gucci têm a prerrogativa absoluta de determinar a aparência de toda a população global de marcas de moda de luxo e consumidores de moda a cada temporada, e estes são os pontos fortes e absolutamente poderosos e dominantes das marcas de luxo (OKONKWO, 2007).

Nós, como consumidores, esperamos que as marcas de luxo sejam inovadoras na concepção de produtos e na criação de tendências. Não esperamos que elas aguardem para entender o que queremos antes de criá-los. Desejamos que elas entendam nossa psicologia, mudando gostos e o jeito de pensar antes mesmo de nós. Esperamos que elas estejam à frente do jogo. Queremos que elas analisem as tendências atuais, avaliem o que precisa ser mudado, inovem e produzam produtos desejáveis que nos atraiam. E é isso que as verdadeiras marcas de luxo fazem. No entanto, as ofertas mágicas das marcas de luxo são reforçadas por meio do *branding* (OKONKWO, 2007).

Para Okonkwo (2007) as marcas de luxo não surgiram por acaso. Elas foram unicamente criadas por meio de estratégias consistentes e eficientes em *branding*. Elas desfrutam de uma posição específica no mercado global de consumidores e no espectro de *branding*, bem como no subconsciente do consumidor. As principais

características das marcas de luxo são: força da marca, diferenciação, exclusividade, inovação, artesanato e precisão do produto, preços e alta qualidade.

4.4 Análise de marcas de luxo

Mark DeFanti et al. (2013), destaca que o luxo em moda é baseado na consistência em relação à herança da marca, país de origem, confecção de excelência, fundador carismático e associações a celebridades e a sua história.

Louis Vuitton:

A Louis Vuitton (US \$124,3 bilhões) é a primeira marca de luxo a alcançar o *Top 10* global, refletindo o crescimento do mercado de luxo em todo o mundo e na China em particular. A Louis Vuitton teve um crescimento de 64% no valor da marca em 2022 e é a primeira marca europeia a alcançar o *Top 10* global desde 2010 (Brandz 2022)

Chanel:

A Chanel é uma empresa privada e líder mundial na criação, desenvolvimento, fabricação e distribuição de produtos de luxo.

Gabrielle Chanel abriu sua primeira boutique em Deauville, França. A partir de 1913, passou a comercializar uma linha de roupas esportivas confeccionadas em *jersey*, material que antes era usado para confeccionar roupas íntimas masculinas. Essa abordagem revolucionou a moda e as relações das mulheres com seus corpos. Foi um sucesso instantâneo. Em 1915, encorajada pelo seu sucesso, Chanel abriu sua primeira Casa de Costura em Biarritz, França. Ela empregou 300 trabalhadores e lá desenhou sua primeira coleção de Alta Costura (chanel.com, INTERBRAND, 2022)

Burberry:

A Burberry é uma marca de luxo global com uma atitude distintamente britânica, reconhecida pela extraordinária criatividade e inovação incansável.

Thomas Burberry fundou a Burberry em Basingstoke com apenas 21 anos, fundada no princípio de que as roupas devem ser projetadas para proteger as pessoas do clima britânico (uk.burberry.com,2022; INTERBRAND, 2022)

Prada:

Prada é uma marca italiana de moda de luxo pertencente ao Grupo Prada, líder na indústria de artigos de luxo. Em 1913, através das mãos de Mario Prada, foi fundada a famosa grife italiana que carregava seu sobrenome. Sua atividade inicial era o *design* exclusivo de peças, tanto que para tal, investiam pesado em acessórios de luxo, bolsas, malas de viagem e acessórios que eram confeccionados em couros diferenciados, como o couro de leão marinho, que eles importavam diretamente da Inglaterra. Tudo isso feito a mão, o que destacou com clareza cada uma das peças de luxo devido a seu material de alta qualidade. (etiquetaúnica.com.br, 2022; INTERBRAND 2022)

Saint Laurent

Após deixar a Dior, onde foi costureiro-chefe, Yves Saint Laurent fundou a sua própria grife, ao lado do companheiro Pierre Bergé. O menino de 25 anos fez uma estreia aclamada em 1962, dando início a uma carreira que revolucionaria o mundo da moda. Ao criar modelos que valorizavam o contraste entre clássico e moderno, feminino e masculino, o estilista se transformaria em um ícone *fashion* através de sua estética visionária que traduzia a alta-costura para o *prêt-à-porter* (farfetch.com, 2022)

Gucci:

A Gucci faz parte do Grupo Kering. Um grupo global de luxo, a Kering gerencia o desenvolvimento de uma série de renomadas Casas de Moda, artigos de couro, joalheria e relógios. Sob a nova visão do diretor criativo Alessandro Michele, a Maison redefiniu o luxo para o século 21, reforçando ainda mais sua posição como uma das casas de moda mais desejadas do mundo.

Influente, inovadora e progressista, a Gucci está reinventando uma abordagem totalmente moderna da moda (gucci.com, 2022; INTERBRAND, 2022).

Hermès:

A Hermès é uma empresa familiar cujos artesãos fazem, muitas vezes à mão, uma gama de produtos de moda e estilo de vida de luxo.

Desde 1837, a Hermès mantém-se fiel ao seu modelo artesanal. A criação de objetos úteis e elegantes que resistem ao tempo forjam a singularidade da Hermès. De gestão familiar, independente e socialmente responsável, a empresa está empenhada em manter a maior parte da sua produção na França, através das suas 51 unidades de produção, enquanto desenvolve a sua rede de distribuição internacional de 306 lojas em 45 países (hermes.com, 2022; INTERBRAND 2022).

4.5 Casos de *rebranding* em marcas de luxo

Existem alguns casos de sucesso de *rebranding* que parecem demonstrar a sua eficácia, quando bem planejados e executados. Neste estudo serão analisadas as marcas Burberry e Saint Laurent.

4.5.1 Burberry

Com mais de 150 anos de história, a Burberry popularizou gabardines (figura 14) impermeáveis e *trench coats* nas costas britânicas. Seu *design* icônico é evidente em todo o portfólio, de roupas a bolsas e fragrâncias. Seus casacos foram utilizados pelos soldados britânicos nas trincheiras durante a Primeira Guerra Mundial (figuras 8,9,10,11 e 12) e se tornaram grande parte da cultura britânica nas seguintes décadas. Tamaña relevância fez com que a marca recebesse um mandado real, tornando-se fornecedora oficial da realeza (casereads.com,2020). Aqui estão alguns dos *designs* mais famosos da Burberry:

O *trench coat*: Em 1912, a Burberry surgiu com uma de suas criações mais marcantes - o *trench coat* (figuras 13,15,16 e 17). Mas a Burberry e a Aquascutum, uma de suas concorrentes, disputam sobre quem o inventou oficialmente.

Apesar dessa disputa de mais de 100 anos, o *trench coat* da Burberry ajudou a tornar a marca mais popular desde que o exército britânico o usou durante a Primeira Guerra Mundial.

O xadrez Burberry: A casa de moda ousou ao lançar um novo *design* de assinatura, o xadrez Burberry (figuras 18, 19 e 28), na década de 1920. Este *design* foi feito de um *tartan* (tecido de lã leve) escocês baseado em bege e acentuado por vermelho, preto e branco e de acordo com a marca, se tornou o código da casa:

O xadrez Burberry foi usado pela primeira vez para forrar nossas capas de chuva na década de 1920, mas foi na década de 1960 que se tornou a assinatura inconfundível da Burberry que conhecemos hoje. Quando os clientes começaram a pedir especificamente pelo xadrez – começou a evolução do nosso código da casa. (burberry.com).

4.5.1.1 A decadência

Mesmo com essa forte imagem de marca, a Burberry optou por realizar um *rebranding*, e esta decisão veio com base em alguns motivos. A Burberry enfrentou uma crise e quase perdeu tudo no processo. Havia um grande problema de imitação. Durante as décadas de 1980 e 1990, o xadrez Burberry foi um dos *designs* mais copiados no mundo da moda (blog.logomyway.com, 2022).

Em uma tentativa de aumentar as vendas, a Burberry iniciou uma campanha de licenciamento² em larga escala, mas isso só alastrou o problema, pois resultou em algo conhecido como onipresença, que pode derrubar casas de moda de luxo. A ubiquidade pode enfraquecer uma marca, uma vez que esta passa a ser considerada comum, o que vai contra a norma dos itens de luxo.

A Burberry percebeu que sua onipresença faria com que a marca perdesse seu *status* de casa de moda de luxo porque os consumidores da classe alta estavam procurando em outro lugar (blog.logomyway.com, 2022). Outras razões que influenciaram na decisão de *rebranding* da marca foram:

- Razões externas: A marca começou a ser associada com roupas de gangue e correlacionada aos *hooligans* e *chavs* britânicos (gírias do Reino Unido para jovens de gangue com comportamento bagunceiro ou violento, que usam roupas de grife e geralmente vistos como de classe baixa). Num determinado momento, o uso da marca por essas pessoas era tão disseminado que qualquer um que fosse pego usando Burberry era expulso de certos *pubs* da cidade (casereads.com, 2020). Embora a marca tivesse lucros graças a este público, o seu futuro era duvidoso devido a essa ideia da sua herança cultural, isto porque, quanto mais acessível for uma marca de moda, mais complicada se torna a gestão da sua imagem e de quem a veste (TUNGATE, 2005). A outra razão foi que o estilo da marca não ia bem e

² De acordo com a Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens (Abral), o licenciamento de marca é um contrato que permite a utilização de determinadas imagens, marcas e itens de propriedade intelectual com o fim de comercialização de produtos.

precisava se reinventar. A Burberry estava enfrentando um declínio cíclico da indústria devido a mudanças inesperadas (casereads.com, 2020).

- Razões internas: Havia controles financeiros indevidos que levavam a custos cada vez maiores. Junto a isso, uma má gestão, novos concorrentes e proposta de valor fraca levaram-na a um declínio ainda maior (casereads.com, 2020).

A Burberry precisava se reinventar e criar uma nova abordagem para evitar a ruína. E assim, para manter a reputação da marca, a Burberry lançou uma campanha (figuras 20, 21 e 22) que acabou salvando-a.



Figura 8: Trench Coats usados durante a Primeira Guerra Mundial, 1918(via pinterest)



Figura 9: Trench Coats usados por soldados em 1918 (via pinterest)



Figura 10: *Trench Coats* usados durante a Primeira Guerra Mundial, 1918 (via fhitsfriends.com, 2018)



Figura 11: *Trench Coats* usados durante a Primeira Guerra Mundial (via casereads)



Figura 12: *Trench Coats* usados durante a Primeira Guerra Mundial (via Chariot Jornal)

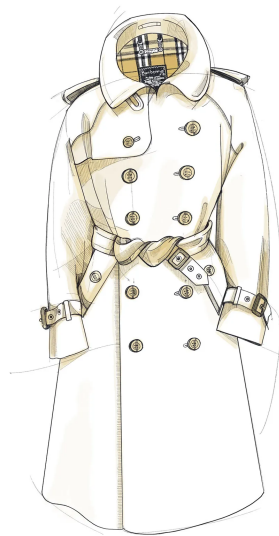


Figura 13: Esboço de um *Trench Coat* da Burberry (via VOGUE FR, 2019)



Figura 14: Exemplo de material gabardine utilizado pela Burberry (via fhitsfriends.com, 2018)



Figura 15: Kate Moss para Burberry *Autumn/Winter* em 2005 (via pinterest.com)



Figura 16: Meryl Streep no filme *Kramer vs. Kramer*, 1979 (via VOGUE FR, 2019)



Figura 17: Trench Coats (via fhitsfriends.com, 2018)



Figura 18: Xadrez Burberry (via fhitsfriends.com, 2018)



Figura 19: Xadrez Burberry empregado nos produtos (via Burberry, 2022)

4.5.1.2 O *rebranding* da Burberry

A Burberry sabia que não poderia evitar o fato de que as roupas caras eram atraentes para os membros de gangues, mas poderia transformar a percepção que o público tinha. Sua primeira ação foi colocar limites altos em roupas utilitárias.

Graças a uma nova liderança da marca, por Christopher Bailey, que ingressou na Burberry em maio de 2001 como diretor de *design*, tornou-se diretor de criação em 2004 e diretor-chefe de criação em novembro de 2009, esta foi rejuvenescida por meio de várias etapas de *rebranding*: novas coleções, técnicas de *visual merchandising*, editoriais, desfiles, conteúdos digitais variados e uma nova interação *online* (TUNGATE, 2005; MILLER et al., 2013).

Outra estratégia muito efetiva foi a obtenção do apoio de celebridades conhecidas e apreciadas para alterar a imagem da marca de acordo com o posicionamento desejado. Kate Moss (figuras 20, 21 e 22), era considerada perfeita para a marca em 2001 e foi uma das primeiras a fazer parte dessa estratégia. A Burberry focou em humores mais jovens e elegantes, ao longo dos anos, assim como fez com a campanha estrelada por Cara Delevingne em 2012 (figura 23). Além disso, decidiu ampliar a gama de produtos da qualidade ao estilo (casereads, 2020).

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

Outro problema que precisou de solução foi a questão do licenciamento. Como citado anteriormente, a Burberry licenciou amplamente seus produtos. Isso foi bom, pois proporcionou uma boa maneira de gerar dinheiro para a empresa, mas resultou em maior imitação da marca. Dessa forma, a então CEO, Angela Ahrendts, que ingressou na Burberry em 2006, decidiu agir para resolver a situação. Ela optou por acabar com o licenciamento, reestruturar o *marketing* e criar um novo planejamento de *merchandising*. A marca carecia de um novo tipo de narrativa e uma nova estratégia de produto (casereads.com, 2020).

Outra medida tomada foi a de reduzir o uso da estampa xadrez da Burberry para cerca de 10% de seus produtos. A marca reduziu drasticamente o uso de seu produto de assinatura porque os *hooligans* de futebol estavam usando

extensivamente o xadrez. A natureza rebelde dessas pessoas estava começando a desgastar o valor da marca, então a Burberry decidiu tornar a estampa menos presente (blog.logomyway.com, 2022).

Em 2018 a Burberry passou por mais um processo de mudança e introduziu um novo monograma (figura 29) e logotipo (figura 27) que parecem um pouco mais atraentes para a geração de hoje. Sob o comando do novo chefe do departamento criativo, Riccardo Tisci, o novo logotipo, projetado por Peter Saville, anunciou a cara nova da empresa. A logo atualizada foi bastante ousada porque removeu o clássico “Cavaleiro Equestre” e deu à marca uma fonte mais moderna (blog.logomyway, 2022).

Esta foi a primeira vez em quase 20 anos que a casa muda seu logo (a última vez, em 1999, trouxe a Burberry se desfazendo do S ao fim de seu nome, até então Burberry 's).

O novo logotipo da Burberry tem seu nome escrito em letras maiúsculas e um texto menor “LONDON ENGLAND” abaixo dele. Os *designers* do logotipo da Burberry também interligaram os Ts e Bs, fazendo um monograma “TB” inspirado nas iniciais do fundador, Thomas Burberry (figura 29). O monograma esteve fortemente presente na divulgação e reúne uma combinação do renomado bege Burberry, branco clássico e mel laranja. O esquema de cores vibrantes ainda lembra o lendário xadrez. O *design* continha a data de 1908 e surgiu depois que Tisci visitou os arquivos da Burberry (blog.logomyway, 2022).

A nova mudança da Burberry depois de quase duas décadas foi uma estratégia de deixar para trás um recurso de *design* de renome mundial (Cavaleiro Equestre) e recuperar algo de seus arquivos (o monograma).



Figura 20: Campanha estrelada por Kate Moss para Burberry *Fall/Winter* em 2001 (via casereads, 2020)



Figura 21: Kate Moss para Burberry *Spring* em 2005 (via Fashion Gone Rogue, 2014)



Figura 22: Kate Moss para Burberry, 2002 (via VOGUE, 2019)



Figura 23: Eddie Redmayne e Cara Delevingne para Burberry, Primavera de 2012 (via echostories.com, 2017)

4.5.1.3 A evolução da logo e do monograma da Burberry

1901-1968: O logotipo da Burberry foi originalmente projetado em 1901 e tinha um emblema vermelho acima de uma marca nominativa (figura 24). O emblema retratava um cavaleiro com escudo e lança e ocupava quase todo o espaço.

A ideia era uma bandeira de tecelagem, com o escudo com uma letra decorativa “B” e a escrita “*Prorsum*” (significa “avançar”). A legenda abaixo do emblema foi executada em letras maiúsculas em uma fonte com serifa grossa, parecendo forte e autoritária (blog.logomyway, 2022).

1968-1999: O emblema passou a ser abstrato e pequeno, apenas uma sombra sólida preta, sem letras e detalhes (figura 25). A escrita do nome Burberry foi feita em caixa de título com um leve *slogan* “*Of London*” em letras maiúsculas abaixo, escrito em uma fonte serifada como a inscrição principal.

O logotipo da Burberry se tornou mais como uma identidade visual de uma casa de moda de luxo, significando elegância e estilo e retratando uma marca influente com valores de legado e história (blog.logomyway, 2022).

1999-2018: O *redesign* de 1999 equilibra o logotipo, tornando o emblema maior e a escrita um pouco menor. O equestre tem seus contornos brancos de volta, e a marca da palavra agora está em letras maiúsculas de uma fonte elegante com serifa fina e linhas sofisticadas (figura 26)

O *slogan* agora é apenas “*London*” em letras maiúsculas, renderizado no mesmo tipo de letra da inscrição principal, mas em linhas mais finas e tamanho menor (blog.logomyway, 2022).

2018 - Presente: O logotipo atual da Burberry foi desenhado em 2018 e reflete a nova era da marca. Retrata uma abordagem jovem e moderna do *design* (figura 27).

O nome Burberry agora é normalmente usado sozinho, mas às vezes é acompanhado pelo *slogan* “*England London*”, também em letras maiúsculas. O “cavaleiro equestre” foi retirado do logotipo, mas ainda está nas etiquetas e embalagens da marca, sem falar nas estampas de roupas e acessórios (blog.logomyway, 2022).



Figura 24: Logo da Burberry entre 1901-1968 (via blog.logomyway, 2022).



Figura 25: Logo da Burberry entre 1968-1999 (via blog.logomyway, 2022).



Figura 26: Logo da Burberry entre 1999-2018 (via blog.logomyway, 2022).



Figura 27: Logo da Burberry entre 2018- presente (via blog.logomyway, 2022).

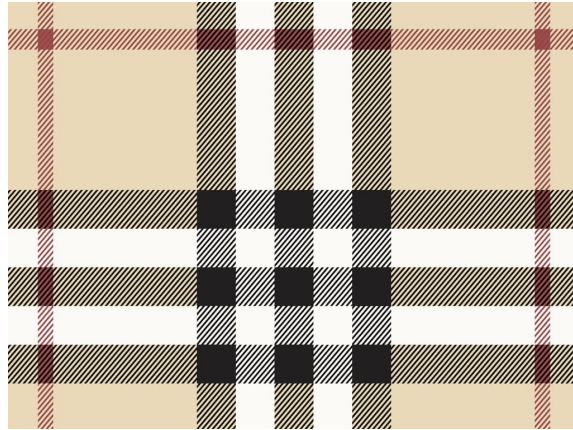


Figura 28: Monograma da Burberry até 2018 (via Etiqueta Única, 2022)



Figura 29: Monograma da Burberry lançado em 2018 - presente (via VOGUE, 2022)

A Burberry envolveu seu novo monograma em alguns dos marcos mais importantes do mundo, suas lojas e até mesmo o transporte público (figuras 30, 31, 32, 33, 34 e 35), apresentando com orgulho uma nova era da marca. Emparelhado com o crédito de rua que eles obtiveram durante os anos 90, isso permite explorar a nova tendência do *streetwear* de luxo, enquanto ainda lembra as pessoas de sua longa história de prestígio e exclusividade (brandsonify.com).

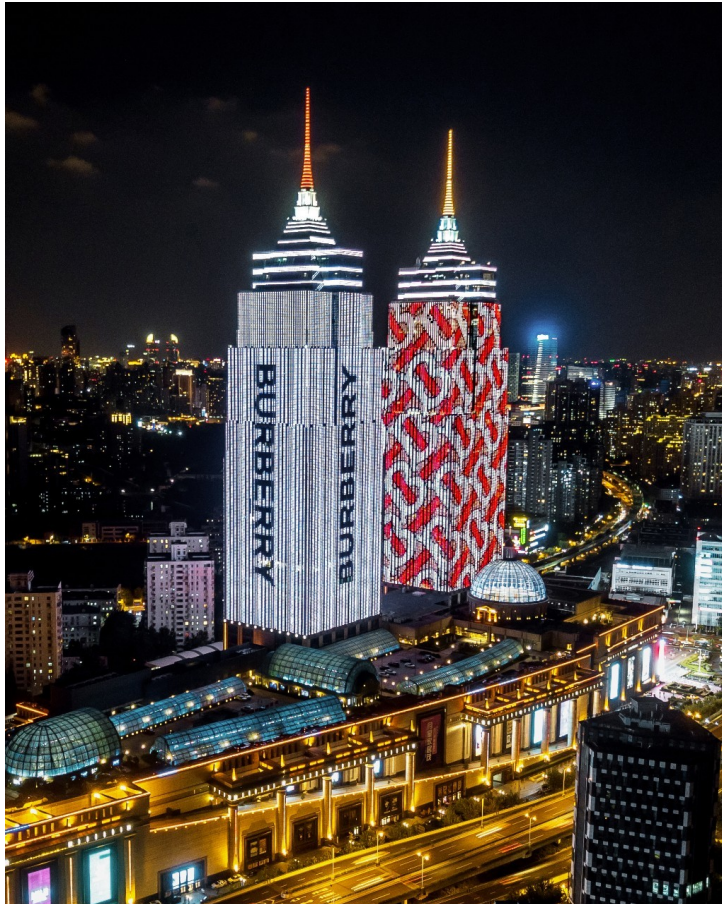


Figura 30: Logo e monograma Burberry em prédios (via Burberry, 2022)



Figura 31: Novo monograma Burberry em Hong Kong, China (via Burberry, 2022)



Figura 32: O monograma Thomas Burberry nas ruas de Londres (via Burberry, 2018)



Figura 33: O novo monograma estampado na loja (via Burberr, 2018)



Figura 34: Urso inflável gigante em Xangai com o novo monograma (via VOGUE FR, 2018)



Figura 35: Cadeiras de praia com o novo monograma em Sunset Beach, Shelter Island, NY (via VOGUE FR, 2018)

Essas foram as palavras da Burberry quanto ao seu novo monograma:

Inspirado em um desenho original de nossos arquivos, o Monograma Thomas Burberry ('TB') é usado sozinho e como uma impressão repetitiva. Celebra a herança da nossa casa de moda num regresso ao espírito do nosso fundador, cujas iniciais são referenciadas no *design*. (Burberry.com).

Em julho de 2020, a Burberry apresentou sua nova coleção Thomas Burberry *Summer Monogram*, projetada pelo diretor de criação Riccardo Tisci, por meio de uma campanha exclusiva estrelada por Kendall Jenner (figura 36).

As iniciais TB entrelaçadas – criadas por Riccardo e Peter Saville em 2018 – foram atualizadas em uma escala maior e paleta de cores de bege escuro, azul celeste, grafite e azul cobalto com detalhes em laranja (burberry.com, 2022).



Figura 36: Kendall Jenner com o monograma de verão, 2020 (via Burberry, 2022)

Em julho de 2021, a Burberry revelou uma evolução da coleção TB *Summer Monogram* (figura 37), desenhada pelo Chefe de Direção Criativa, Riccardo Tisci, com uma nova campanha protagonizada pela modelo Naomi Campbell (figura 38), celebrando o otimismo de uma nova estação e o espírito de verão.



Figura 37: Monograma de verão, 2021 (via Burberry, 2022)



Figura 38: Naomi Campbell com o monograma de verão, 2021 (via Metrôpoles, 2022)

Em maio de 2022, a Burberry revelou a mais recente evolução do icônico TB *Summer Monogram* com uma campanha estrelada por Gisele Bündchen (figura 39).

A coleção uniu dois de seus ícones – o Burberry *Check* e o TB *Monogram* (figura 40) – para formar uma estampa ousada que mesclava nosso passado e presente (burberry.com, 2022)



Figura 39: Gisele Bündchen para Burberry, 2022 (via Burberry, 2022)



Figura 40: Nova estampa que mescla Burberry *Check* e o TB *Monogram*, 2022 (via Burberry, 2022)

4.5.1.4 A estratégia digital da Burberry

Visto que a marca tinha o desejo de se rejuvenescer, eles empregaram uma nova forma de se comunicar com seu público: o meio digital. Eles ingressaram de maneira ligeira e feroz no espaço digital, agarram as mídias sociais e a transmissão ao vivo. Muitas empresas sequer cogitavam essa estratégia, parecia de certa forma um pouco irreal, mas não para a Burberry. Eles também anunciaram seu site em suas lojas *offline*. Seus produtos que anteriormente eram antiquados, passaram a ser *fashion* e modernos, com diferentes formas, tecidos e cores. A nova publicidade se concentrou em incluir novas cores para mudar um pouco o tradicional e muito utilizado preto e branco. Apesar das mudanças, a Burberry não deixou o antigo de lado. Eles ainda produzem os *trench coats*, mas passaram a priorizar uma abordagem artística ainda mais criativa sem abandonar os 150 anos de herança (casereads.com, 2020).

Como parte desta transformação, a empresa também se focou no digital e lançou edições limitadas, as "B Series", distribuídas nas redes sociais, além de se associar ao *Instagram* para o lançamento de uma loja *online* na plataforma (fashionnetwork.com, 2019).

4.5.2 Saint Laurent

A história da grife começou em 1962, quando inicialmente o sucessor de Christian Dior, Yves Saint Laurent rapidamente se separou para seguir seu próprio caminho, e logo ficou claro que ele também poderia ter sua própria *maison* de sucesso. Sendo um visionário, o estilista começou a criar algo inovador e incomum no mercado da época: roupas práticas, mas com linhas muito refinadas e elegantes. Essa tendência marcou a moda nas décadas de 1960 e 1970. (TUNGATE, 2005; eotica.com.br).

Ele foi ovacionado e considerado um gênio da alta costura pelos observadores das passarelas, enquanto, ao mesmo tempo, atraiu os compradores para sua loja '*prêt-à-porter* de luxo', Saint Laurent Rive Gauche, no bairro de *Saint Germain*, em Paris. Yves Saint Laurent também estava interessado em licenciamento, mas, junto com seu parceiro de negócios, Pierre Bergé, ele ficou

mais atento ao controle de qualidade. Seu maior sucesso foi um perfume, Opium (figura 41), lançado em 1978 e que continua popular hoje (TUNGATE, 2005).



Figura 41: Perfume Opium (via Época Cosméticos, 2022)

Thomas Lenthal foi um importante diretor de arte que acabou trabalhando com o *designer* estrela do Grupo Gucci, Tom Ford, nos produtos de beleza da Yves Saint Laurent:

No começo eu não tinha certeza se poderia trabalhar com Tom, porque sua estética era tão bem definida que eu não sabia se teria qualquer espaço para experimentar. O bom é que ele já estava com vontade de fazer algo diferente; e particularmente com Yves Saint Laurent ele sentiu que precisava diferenciá-lo [de seu trabalho para Gucci]. Desta vez nos apegamos bem às raízes da marca, o que foi idealizado pelo próprio Yves Saint Laurent (THOMAS LENTHAL).

Tom Ford deixou a Yves Saint Laurent – e o Grupo Gucci – no início de 2004. Na opinião de Lenthal, "Ele fez um trabalho extremamente valioso ao colocar a marca de volta aos holofotes, quando antes havia a sensação de que nada estava acontecendo lá durante um tempo." Para Lenthal, a marca era "particularmente rica" – começando com o logotipo da Yves Saint Laurent (figura 42), desenhado pelo artista de cartazes Cassandre em 1962 (TUNGATE, 2005).

"Com Saint Laurent você tem muito a explorar, particularmente a maneira como ele faz as cores colidirem em vez de tentar misturá-las. Ele é famoso por sua paleta de cores ousada." (THOMAS LENTHAL apud TUNGATE, 2005).



Figura 42: Logotipo e monograma da Saint Laurent entre 1962 e 2012 (via Perfumart,2022)

Não demorou muito para a grife se tornar uma das mais famosas do mundo, e isso foi consequência da criatividade de Yves, que colocava sua personalidade em cada modelo criado, juntamente com a qualidade de seus produtos. O estilista também ficou conhecido por criar o primeiro terninho feminino (figuras 43 e 44), possibilitando o uso de calças no trabalho por mulheres (eotica.com.br).

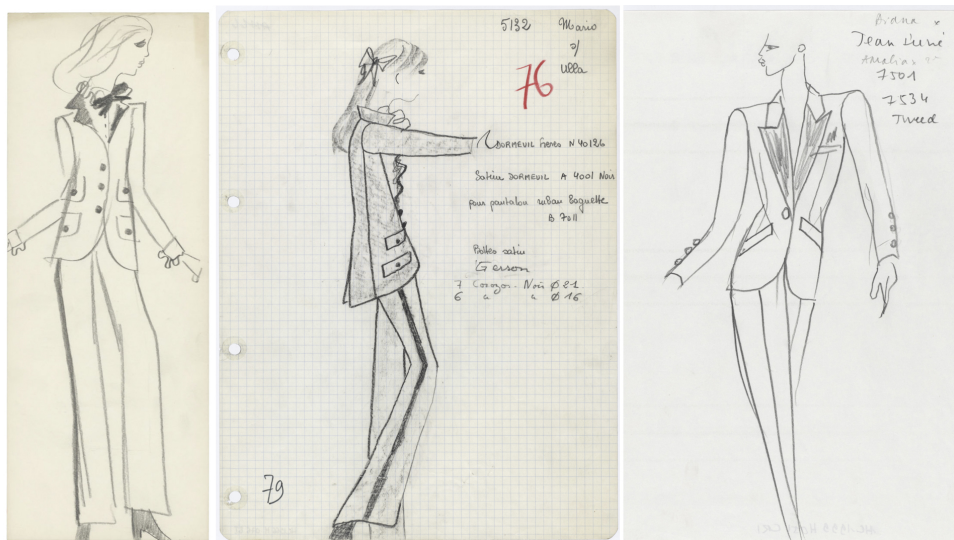


Figura 43: Primeiros dois esboços do *Le Smoking* da coleção Alta-Costura outono/inverno 1999/2000

© Musée Yves Saint Laurent Paris (via VOGUE PT, 2019)



Figura 44: *Le Smoking* da coleção Alta-Costura outono/inverno 1999/2000 © Musée Yves Saint Laurent Paris (via VOGUE PT, 2019)

Em um comunicado de imprensa da exposição *Smoking Forever*, uma mostra dedicada ao *Le Smoking*, que esteve presente na Fundação Pierre Bergé - Yves Saint Laurent, em Paris, de outubro de 2005 a abril de 2006, foram ditas as seguintes palavras: “Quando o *Le Smoking* de Yves Saint Laurent foi apresentado numa coleção de Alta-Costura, iniciou-se uma revolução. Um artigo de vestuário associado à figura masculina tornou-se o símbolo da emancipação feminina” (VOGUE PT, 2019)

A grife tornou-se a representação da sofisticação e atraiu *fashionistas* de todo o mundo, dentre elas estavam algumas das mulheres mais famosas do planeta como Loulou de La Falaise, Diane Von Furstenberg e Catherine Deneuve (eotica.com.br)

4.5.2.1 O rebranding da Saint Laurent

O logotipo YSL (figura 42) remete imediatamente ao fundador Yves Saint Laurent. O estilista, a marca e a elegância francesa de suas roupas estão associados ao famoso logotipo que representa a casa desde 1962. No entanto, em junho de 2012, quatro anos após o falecimento do criador da marca, Hedi Slimane

assumiu o comando da direção de criação da casa de luxo e anunciou que a marca ia passar por um *rebranding* drástico. Ele encerrou a tradição clássica da *maison*, que passou a se chamar Saint Laurent Paris (figura 45) (CARRER, 2012; sorenronan.com, 2020).

Para a revista Wallpaper (2013), é preciso muita bravura para se atrever a mexer com o logotipo de uma marca estabelecida. Alterar o nome, não apenas o logotipo, requer coragem em dobro. E no mundo da moda, você não tem um nome ou marca mais estabelecida do que Yves Saint Laurent.

Quando Hedi Slimane retirou 'Yves' da Yves Saint Laurent em 2012, o mundo da moda ficou em choque. Enquanto muitos criticavam a marca por se afastar da herança Yves Saint Laurent, a empresa estava certa de que estavam “restituindo a casa à sua verdade, pureza e essência e levando-a para uma nova era, respeitando os princípios e ideais originais” (fashionbi.com, 2022).

Muitos viram a remoção de 'Yves' de Yves Saint Laurent como um sinal de desrespeito ao estilista falecido, mas outros pensaram que renomear a casa Saint Laurent Paris poderia ser visto como uma reverência a ele e às raízes de sua linha. Saint Laurent, o estilista, começou como um estilista de alta costura, mas basicamente inventou o *prêt-à-porter* com seu revolucionário desfile de 1966 em Paris sob o nome Saint Laurent Rive Gauche. A mudança de nome refere-se a essa época, assim como a mudança de fonte para Helvetica, que remete a essa era de formação da marca. Slimane disse: “Fazia sentido hoje transpor esses princípios e recuperar o nome e o tipo de letra originais. Parece intrínseco ao universo de Yves Saint Laurent” (sonenronan.com, 2020).

SAINT LAURENT PARIS

Figura 45: Novo logotipo Saint Laurent criado em 2012 (via wikipedia, 2022)

Este truque inteligente de “*retro-branding*”, que é uma forma de reanimar insígnias do passado, devolve o *prêt-à-porter* ao espírito das origens da linha, uma vez que o novo *design* do logotipo dá um aceno referente aos primórdios de sua

coleção de 1966, adotando uma denominação semelhante ao original 'Saint Laurent Rive Gauche', além de utilizar os estilos de fonte Helvetica escolhidos naquela época revolucionária. Apesar disso, as mudanças marcam uma nova era, pois sinalizavam a chegada de Slimane que se diferenciava de seus antecessores, Stefano Pilati e Tom Ford, os outros dois diretores criativos que lideraram a casa desde que Saint Laurent deixou o cargo. Essa estratégia demonstrou, de fato, inteligência e grande respeito ao senhor Yves Saint Laurent. (sonenronan.com, 2020; wallpaper.com, 2013).

Enquanto o renomado monograma YSL, visualmente rico e embelezado, continuará sendo usado (figuras 46, 47 e 48), ele coexistirá com a nova e minimalista embalagem Saint Laurent Paris. Como toda a aparência da Saint Laurent se adaptou ao recente *rebranding*, a nova abordagem minimalista pode ser vista nos novos escritórios, publicidade, convites para desfiles de moda etc. (figuras 49, 50, 51, 52 e 53) (sonenronan.com, 2020).



Figura 46: Bolsa tiracolo Loulou grande (via Enjoei)



Figura 47: Sandália Opyum com salto 110mm (via Farfetch)



Figura 48: Porta-cartões com placa (via Farfetch)



Figura 49: Kaia Gerber para Saint Laurent *Pre Fall* 2018 (via Hype Bae)

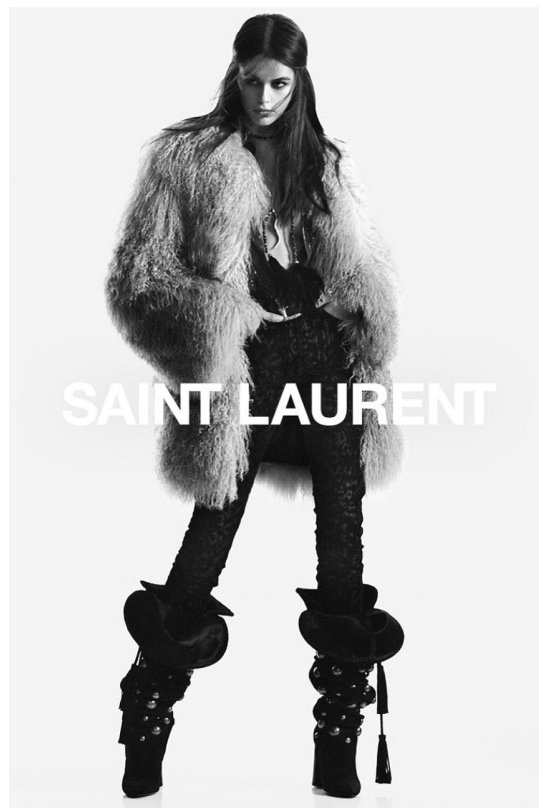


Figura 50: Kaia Gerber para Saint Laurent *Pre Fall* 2018 (via Hype Bae)

SAINT LAURENT
PARIS



Figura 51: Anja Rubik em campanha para a Saint Laurent Paris (via: ysl.com)



Figura 52: Courtney Love, Marilyn Manson e Kim Gordon para Saint Laurent Paris (via Vice)



Figura 53: Convite para o desfile de moda feminina S/S 2013, o primeiro lançamento da marca sob o novo nome Saint Laurent (via Revista Wallpaper, 2013)

Como dito anteriormente, no momento em que Hedi Slimane assumiu os domínios criativos da Saint Laurent, ele recebeu controle total para dar um novo rumo à marca, e isso foi feito. Sua decisão de remover o Yves de Yves Saint Laurent foi bastante criticada, embora utilizar apenas o sobrenome não seja incomum entre as grifes, como Dior, Chanel e Prada. Apesar de ser uma grande mudança, essa não foi a única. Slimane implementou uma nova visão estética para a marca, e com isso atingiu uma nova base de clientes: algumas décadas mais jovens, alguns tamanhos menores e com renda irrestrita (fashionbi.com, 2022).

O resultado das mudanças foi visto no desfile de estreia de sua primeira coleção (figuras 54, 55, 56 e 57), em março de 2012, desde que assumiu o comando da Saint Laurent. Na passarela, o clima era de velho oeste, com influência de Los Angeles composta por chapéus de abas largas e vestidos surpreendentes e sedutores misturados com elementos de assinatura de Yves Saint Laurent (fashionbi.com, 2022). Tiveram também capas, jaquetas com paetês e calças de couro que injetaram vigor roqueiro. Daniela Falcão, diretora de redação da Vogue Brasil, na época, contou:

Tiveram franjas e vestidos *boho* com uma trilha de *rock* meio *country à la Neil Young*; uma roupa para você usar enquanto

experimenta pela primeira vez um uísque *cowboy* (...) nos *looks*, a gravata de smoking dos desbravadores do velho oeste, um laço em T, foram ampliadas à máxima potência virando quase um babado (DANIELA FALCÃO, 2012).



Figura 54: Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013 (via VOGUE BR, 2018)



Figura 55: Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013 (via Blog Ana do Vale)



Figura 56: Saint Laurent Paris, verão 2013 (via Blog Ana do Vale)



Figura 57: Desfile Saint Laurent Paris, verão 2013 (via Blog Ana do Vale)

Betty Catroux, musa de longa data do próprio Yves, declarou que ele era o salvador da mulher enquanto outros criticavam as roupas. Ainda assim, eles saíram da caixa e a coleção ficou esgotada em todas as lojas (fashionbi.com, 2022).

Para Carrer (2012), a estratégia criada por Hedi Slimane foi emocional e controversa, em razão da morte do criador Yves Saint Laurent. Essa mudança

atingiu o coração dos consumidores mas conseguiu a atenção de toda a indústria e da mídia, tornando-se também assunto de debate no mundo da moda. Apesar disso, a marca precisava provar que essa não era uma estratégia com a intenção de apagar o passado ou o legado de Yves Saint Laurent, bem como também não era uma ação impulsiva e narcisista de Slimane, uma vez que essas foram algumas das interpretações iniciais feitas pelo público.

Uma razão óbvia pela qual a mudança de nome foi tão comentada é que as pessoas não gostam de mudanças. "A natureza humana é tal que as pessoas não gostam de mudanças e, seja uma mudança boa ou ruim, ainda é uma mudança e é algo diferente", disse Ashley Rosenbluth, diretor de *marketing* corporativo da prestigiosa consultoria de marcas Landor Associates (Fashionista.com, 2012).

Mark Tungate (apud Fashionista.com, 2012) compara a mudança de nome com a de Christian Dior, que tornou-se apenas Dior no início de 2002. "Christian Dior morreu há muito tempo, 40 ou 50 anos atrás, enquanto Yves Saint Laurent faleceu há 3 anos. Parece um pouco cedo na mente das pessoas", argumentou.

Particularmente aqui em Paris, onde a morte de Yves Saint Laurent foi um momento muito emocionante. As pessoas se reuniram nas ruas para ver seu cortejo fúnebre; foi quase como um monarca morrendo. Ele era um dos últimos grandes costureiros, então as pessoas são muito sensíveis quanto ao seu legado (TUNGATE, 2012).

Para a revista Wallpaper (2013), a maioria dos gritos de desaprovação quando divulgaram a nova nomenclatura e logotipo foram alimentados pelas mídias sociais que eram desinformadas e ignorantes.

5. CAPÍTULO 5: RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Depois de suas estratégias de *rebranding* serem feitas, ambas empresas colheram resultados no mínimo satisfatórios.

5.1 Burberry

Em 2003, após a análise das primeiras estratégias implementadas, verificou-se um aumento de vendas em *retail* (varejo) de 46%. Para Miller et al. (2013), esse resultado deveu-se a duas principais razões: a existência de um bom líder com conhecimento sobre o tema e um planejamento de *marketing* completo e detalhado com um bom entendimento da marca. (TUNGATE, 2005; MILLER et al, 2013).

Em 2017, a Burberry teve receita registrada de 2,8 bilhões de libras e CAGR (taxa de crescimento anual composta) de mais de 8% durante 2013-2017, a marca registrou lucratividade de 260 milhões de libras em 2017 com uma margem de 17% (casereads.com, 2020).

O *rebranding* de 2018 foi considerado um sucesso. Ele gerou muito *buzz*³, o que foi essencial após o período estagnado da Burberry. Até mesmo aqueles que não gostaram da nova marca e a criticavam acabavam fazendo um favor a ela (brandsonify.com).

Ao longo do exercício, tivemos um bom progresso no nosso plano de transformação da Burberry, ao mesmo tempo que atingimos um desempenho financeiro de acordo com as nossas expectativas. As primeiras coleções de Riccardo Tisci chegaram às lojas no final de fevereiro e a recepção dos clientes é muito animadora. A implementação do nosso plano está no caminho certo, estamos entusiasmados com estes resultados iniciais e confirmamos as nossas perspectivas para o exercício de 2020. (MARCO GOBBETTI, CEO da Burberry, 2019).

Depois das alterações mais recentes, as receitas aumentaram 1%, excluindo o impacto do câmbio, mas permaneceram estáveis em 2,72 bilhões de libras (3,11 bilhões de euros), de acordo com dados publicados. Excluindo a venda de produtos cosméticos por atacado - a empresa delegou o seu negócio de beleza à Coty - as receitas de exploração aumentaram 2%, também excluindo o impacto do câmbio. As

³ Estratégia de *marketing* que tem como foco chamar a atenção do público e causar uma espécie de boca a boca. Se baseia em criar motivos para que sua marca se torne o assunto do momento.

vendas no varejo aumentaram 2%, com um volume de negócios total estável em 2,186 bilhões de libras (2,501 bilhões de euros). E o comércio por atacado, excluindo a beleza, aumentou 7%, sem ter em conta o impacto do câmbio, e 8% em dados publicados (fashionnetwork.com, 2019).

No atacado, em decorrência dos bons tempos de expedição, o comércio superou ligeiramente as expectativas: a região da Ásia-Pacífico foi beneficiada devido ao notável crescimento estimulado pelos grandes gastos chineses na distribuição *duty-free*. Graças ao considerável desempenho das *boutiques* de luxo, a região da Europa, Médio Oriente, Índia e África (EMEIA) também conseguiu crescer cerca de 5%. Este rendimento acabou por compensar o encerramento de lojas de gama menos elevada. Já nas Américas, as vendas caíram cerca de 5%, afetadas pelo fechamento, no segundo semestre do ano, de lojas não dedicadas ao luxo (fashionnetwork.com, 2019).

O lucro operacional ajustado diminuiu 6%, para 438 milhões de libras (quase 501 milhões de euros), enquanto o lucro operacional real aumentou 7%, para 437 milhões de libras. A margem bruta caiu 100 pontos-base, afetada pelos efeitos cambiais e pelo "crescente investimento no produto". Mas, a empresa tirou partido da sua economia de custos (fashionnetwork.com, 2019).

Para Sandra Halliday (2019), da revista Fashion Network, apesar dos números não serem excepcionais, é importante pontuar que a empresa está investindo fortemente na sua transformação: "a Burberry quer reorientar-se e se reposicionar para competir diretamente com os gigantes europeus do luxo, mudando profundamente a sua imagem", e isso demora o seu tempo.

Mesmo que todas essas estratégias ainda não tenham resultado num aumento das vendas e dos lucros, a marca tem procurado reacender sua visibilidade e alterar substancialmente a opinião dos consumidores sobre a Burberry. Essa mudança já provocou um aumento de 3 milhões o número de seguidores nas redes sociais, especialmente no *Instagram* (fashionnetwork.com, 2019).

Quanto aos produtos, a Burberry declarou que as vendas cruzadas⁴ aumentaram, por meio de um planejamento integral de *merchandising*, beneficiando as partes de cima, as saias e as calças. Também foi dito pela marca que os clientes

⁴ A venda cruzada é uma técnica de venda usada para convencer um cliente a gastar mais, por meio da oferta de outros produtos que podem complementar a escolha inicial do consumidor. O objetivo é aproveitar o impulso de compra do cliente e oferecer outros itens que agreguem valor à escolha inicial.

reagiram de maneira positiva às novas carteiras, ainda que o desempenho geral da categoria tenha sido afetado pela carência das linhas mais antigas (fashionnetwork.com, 2019).

A Burberry se posicionou, traçou objetivos e expôs sua jornada até aqui (quadro 1):

Em 2017, traçamos uma estratégia de transformação e crescimento, para elevar a Burberry a um verdadeiro posicionamento de luxo. Desde então, revitalizamos nossa marca, fortalecemos nossa oferta de produtos e elevamos a experiência do cliente. Com base nessas bases sólidas, nosso objetivo é acelerar nosso desempenho e alavancar nosso valor de marca exclusivo, para oferecer um crescimento sustentável e de alta qualidade, enquanto continuamos nossos esforços para ser uma empresa melhor. (Burberry.com, 2022)

Quadro 1: Jornada da Burberry adaptada, 2022 (via Burberry.com)

ANO DE 2018/19 - ANO DE 2020/21	ANO DE 2020/21 - ANO DE 2021/22 - COVID-19	ANO DE 2022/23 E ADIANTE
Construir fundações	Fortalecer as fundações	Aceleração do crescimento
Reposicionou para o luxo	Orientou o negócio para vendas a preço integral	Continuar a fortalecer a marca
Transformou oferta de produtos	Aumentou o AUR (Repositório de usuários do Arch)	Acelerar o crescimento da receita
Redefiniu distribuição para o luxo	Melhora da margem bruta	Acréscimo significativo de margem
Estabilizou receita e lucro	Eficiência operacional e margem	Entregar mudanças positivas com sustentabilidade em nosso núcleo

5.1.1 Quadros comparativos da Burberry

Quadro-Síntese 1: Burberry: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise

Teoria	Prática	Análise
<p>Goi e Goi (2011) assinalaram como algumas das motivações para o <i>rebranding</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Preocupação com a imagem da empresa em relação às suas atividades (transparência e preocupações ambientais e sociais); * Razões culturais; Atualizar a marca aos novos meios e possibilidades existentes. 	<p>A Burberry estava preocupada com sua imagem pois estava sendo associada a grupos de gangues;</p> <p>A marca percebeu que seu estilo precisava se reinventar.</p>	<p>Foi percebido que a teoria de Goi e Goi (2011) foi confirmada pois a Burberry estava preocupada com sua imagem e esse foi um dos motivos que levou a marca ao <i>rebranding</i>;</p> <p>O estilo da Burberry necessitava de uma mudança, o que também impulsionou o <i>rebranding</i> e foi citado por Goi e Goi (2011) quando uma das razões citadas por eles era a necessidade de atualizar a marca.</p>
<p>Muzellec e Lambkin (2006): os principais motivadores para a realização de estratégia de <i>rebranding</i>, eram, segundo eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Perda da posição no mercado; * Dificuldades em nível de notoriedade; * Imagem antiga e ultrapassada. * Problemas econômicos 	<p>A marca viu que estava perdendo seu <i>status</i> de casa de moda de luxo porque os consumidores da classe alta estavam procurando em outro lugar.</p> <p>Uma das razões que levou a Burberry ao <i>rebranding</i> foram os problemas econômicos (provenientes da grande imitação que a marca sofria e posteriormente os problemas de licenciamento);</p> <p>A marca também enfrentava controles financeiros indevidos que levavam a custos cada vez maiores. Junto a isso, uma má gestão, novos concorrentes e proposta de valor fraca levaram-na a um declínio ainda maior.</p>	<p>A ação da Burberry foi compatível com a teoria de Muzellec e Lambkin (2006), uma vez que a Burberry estava perdendo seu <i>status</i> de casa de moda de luxo e também teve problemas de notoriedade.</p> <p>Muzellec e Lambkin (2006) pontuaram os problemas econômicos como uma das razões para o <i>rebranding</i> e essa teoria também foi vista na prática, dado que a Burberry passou por uma crise oriunda da imitação e dos problemas de licenciamento, já mencionados. Além disso, Muzellec e Lambkin (2006) falaram que a imagem antiga e ultrapassada seria um fator motivador para o <i>rebranding</i>, e isso também foi visto na prática.</p>

Continua na próxima página.

**Quadro-Síntese 1: Burberry: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise
(continuação da página anterior)**

Teoria	Prática	Análise
<p>Muzellec e Lambkin (2006), apontam que embora o reposicionamento da marca seja fundamental para estratégias de <i>rebranding</i>, estas só são consideradas como tal, quando existem alterações no nome, logotipo ou <i>slogan</i>.</p>	<p>Muzellec e Lambkin (2006), apontam que embora o reposicionamento da marca seja fundamental para estratégias de <i>rebranding</i>, estas só são consideradas como tal, quando existem alterações no nome, logotipo ou <i>slogan</i>.</p>	<p>As estratégias da Burberry podem ser consideradas <i>rebranding</i> de acordo com a teoria de Muzellec e Lambkin (2006) pois houve alterações no nome (em 1999) e logotipo (em 1999 e em 2018).</p>
<p>Muzellec e Lambkin (2006) apontam duas classificações que distinguem o resultado desejado: * <i>Rebranding</i> Evolutivo - uma renovação gradual da marca com pequenas alterações que podem ser pouco notórias para os consumidores. * <i>Rebranding</i> Revolucionário ou Radical - mudanças extremas em um reduzido espaço de tempo que modificam todo o negócio e que geralmente vêm acompanhadas da criação de um novo nome e transformações gráficas.</p>	<p>Quando Christopher Bailey ingressou na Burberry, em maio de 2001, como diretor de <i>design</i>, e posteriormente tornou-se diretor de criação em 2004 e diretor-chefe de criação em novembro de 2009, a marca foi rejuvenescida por meio de várias etapas de <i>rebranding</i>: novas coleções, técnicas de <i>visual merchandising</i>, editoriais, desfiles, conteúdos digitais variados e uma nova interação <i>online</i>.</p>	<p>Essas estratégias, em meados de 2000, se forem comparadas com a teoria de Muzellec e Lambkin (2006) caracterizam o <i>rebranding</i> da Burberry como sendo evolutivo, pois foram renovações graduais.</p>
<p>Stuart e Muzellec (2004) consideram <i>rebranding</i> revolucionário quando todos os elementos (nome, logotipo e <i>slogan</i>) são alterados e <i>rebranding</i> evolutivo quando se altera pelo menos um dos elementos seja nome, logotipo e/ou <i>slogan</i>.</p>	<p>Em 2018 a Burberry passou por mais um processo de mudança e introduziu um novo monograma e logotipo que parecem um pouco mais atraentes para a geração de hoje. Sob o comando do novo chefe do departamento criativo, Riccardo Tisci, o novo logotipo, projetado por Peter Saville, anunciou a cara nova da empresa.</p>	<p>Mesmo depois de passar por um novo processo de mudanças, em 2018, e essas sendo um pouco mais drásticas, se forem comparadas à teoria de Stuart e Muzellec (2004) e de Muzellec e Lambkin (2006), o <i>rebranding</i> ainda será considerado evolutivo pois não sofreu mudanças no nome.</p>

Continua na próxima página.

Quadro-Síntese 1: Burberry: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise (continuação da página anterior)

Teoria	Prática	Análise
<p>Daly e Moloney (2004) classificam <i>rebranding</i> em três categorias: mudanças pequenas, intermédias e completas. Referem-se a pequenas mudanças quando há atualizações estéticas, mudança intermediária quando se procura um reposicionamento utilizando estratégias de marketing ou criando uma nova imagem e mudança completa quando há uma nova imagem e estruturação da marca em nível integral.</p>	<p>Burberry introduziu um novo monograma e logotipo, em 2018, como mencionado anteriormente.</p>	<p>Quando comparadas à teoria de Daly e Moloney (2004), o <i>rebranding</i> entra na categoria de mudanças intermédias, ou seja, quando se procura um reposicionamento utilizando estratégias de <i>marketing</i> ou criando uma nova imagem.</p>
<p>Muzellec, Doogan e Lambkin (2003) realizaram um estudo que resultou na elaboração e identificação das fases que compõem o processo de <i>rebranding</i>. Para eles, este procedimento é composto por quatro etapas, sendo elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reposicionamento * Renomeação * <i>Redesign</i> * Relançamento 	<p>A Burberry teve todas essas fases observadas, mas não nesta ordem.</p>	<p>Durante um dos processos de <i>rebranding</i> da Burberry, embora tenha existido uma pequena alteração no nome, em 1999 (remoção do S em Burberry's), essa mudança aconteceu antes do processo de reposicionamento, que teve início a partir de 2001, quando Christopher Bailey ingressou na marca, portanto não se aplica integralmente a teoria de Muzellec, Doogan e Lambkin (2003).</p>
<p>Uma análise desenvolvida por Daly e Moloney (2004) alega que o processo de <i>rebranding</i> passa por três etapas distintas das mencionadas anteriormente, sendo essas: (1) análise, (2) planejamento e (3) avaliação.</p>	<p>A Burberry teve todas essas fases observadas.</p>	<p>O <i>rebranding</i> da Burberry parece se enquadrar na tese desenvolvida por Daly e Moloney (2004) que sugerem as etapas de análise (a qual a Burberry passou para entender o que e por que precisava mudar), planejamento, que com certeza existiu para que todas as mudanças acontecessem e por fim a avaliação, que foi feita e mostrada por meio de relatórios e depoimentos da empresa.</p>

Continua na próxima página.

Quadro-Síntese 1: Burberry: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise (continuação da página anterior)

Teoria	Prática	Análise
<p>Em 2009, os autores Juntunen, Saraniemi e Jussila se basearam nos estudos de Daly e Moloney (2004), Muzellec, Doogan e Lambkin (2003), mencionados acima, e desenvolveram um novo modelo, com mais e mais detalhadas etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Motivação: fase inicial que resume-se na identificação das razões que levaram à necessidade de desenvolver um <i>rebranding</i>; * Análise: realização de pesquisas para um melhor entendimento da situação atual do mercado, da concorrência e da marca. *Planejamento: desenvolvimento minucioso de toda a estratégia, incluindo as fases de reposicionamento, <i>renaming</i>, <i>redesign</i> e reestruturação (caso exista a necessidade de reestruturação interna); * Preparação: aplicação de experimentação e estudos antes do lançamento; * Lançamento: divulgação interna e externa da nova marca; * Avaliação: criação de novos estudos que analisem os resultados obtidos; * Continuidade: execução, a longo prazo, das promessas feitas pela empresa durante o lançamento, uma vez que o <i>rebranding</i> geralmente compreende outras estratégias (exemplos: sustentabilidade ambiental, ou melhoria de serviços) 	<p>Algumas das fases mencionadas por Saraniemi e Jussila (2009) não possuem registros vistos na prática.</p>	<p>Por ser um modelo baseado no de Daly e Moloney, mas mais completo, a Burberry parece se enquadrar em partes no modelo criado por Juntunen, Saraniemi e Jussila (2009). Isso porque as fases previstas por eles são: motivação, análise, planejamento, preparação, lançamento, avaliação e continuidade, mas a fase de planejamento não conta com <i>renaming</i> e não existem registros da fase de preparação (quando são feitas experimentações).</p>

Fonte: Elaboração própria da Autora (2022).

5.2 Saint Laurent

- Após o anúncio da mudança, os lucros da marca aumentaram aproximadamente 42% em geral, com um aumento de 45% só em vestuário. Contudo, grande parte destes lucros foi obtida pela venda de produtos com o logotipo antigo, principalmente cosméticos e perfumes;

- As críticas recebidas tiveram a sua origem em redes sociais e embora este seja um bom meio de interagir com os consumidores, é importante pontuar que muitas delas ocorreram antes da marca sequer ter tido a oportunidade de demonstrar claramente as suas estratégias. Ou seja, a reação negativa teve origem em julgamentos precipitados por parte da audiência, que julgavam o fato de Hedi Slimane ter entrado recentemente para a liderança da marca e querer reformulá-la ao seu gosto pessoal e não o *rebranding* em si.

- A nova identidade não desrespeita o legado de Yves Saint Laurent, nem pretende ignorar a cultura da marca, apenas modernizá-la. O ato de remover o primeiro nome do criador de uma marca não é um *rebranding* tão radical como criar um novo nome;

- Tanto as novas coleções, como a nova comunicação dirigem-se a um novo público mais alternativo. Isto é visível na campanha de primavera/verão que inclui as seguintes celebridades: Courtney Love, Marilyn Manson, Ariel Pink e Kim Gordon (figura 52);

- A marca é acusada de perder a sua essência e identidade com esta transformação. Entretanto, a essência da linha “Saint Laurent Rive Gauche”, em 1966, era baseada em juventude, liberdade e modernidade. É também preciso ter em consideração que o novo logotipo utiliza o tipo de letra utilizado na marca em 1966;

- Embora a marca tenha ignorado a opinião expressada pelos seus consumidores que não queriam uma mudança, o intenso debate nas redes sociais levou à educação de novos consumidores e das novas gerações sobre a história e cultura da Yves Saint Laurent desde a sua criação, algo que não teria acontecido sem a controvérsia levantada pelo seu *rebranding*;

- A revista Wallpaper, depois de analisar esta estratégia e todas as suas características decidiu oferecer à marca o prêmio de “Melhor *Rebranding*”, considerando que Slimane conseguiu criar uma nova era para a icônica Yves Saint

Laurent. No entanto, ainda é cedo para se saber os reais resultados deste investimento (CARRER, 2012; fashionista.com, 2012; TUNGATE, 2005; wallpaper.com, 2013).

Os dados financeiros da Saint Laurent (figura 58) revelaram um resultado positivo. Em relação a 2010, a receita líquida mais que dobrou, crescendo 51,7%, atingindo 556,9 milhões de euros ao final de 2013 (fashionbi.com, 2022).

Relatório Financeiro Saint Laurent (2013)

Ano focal terminou em 31 de dezembro de 2013

Demonstração de Tendência de Resultados

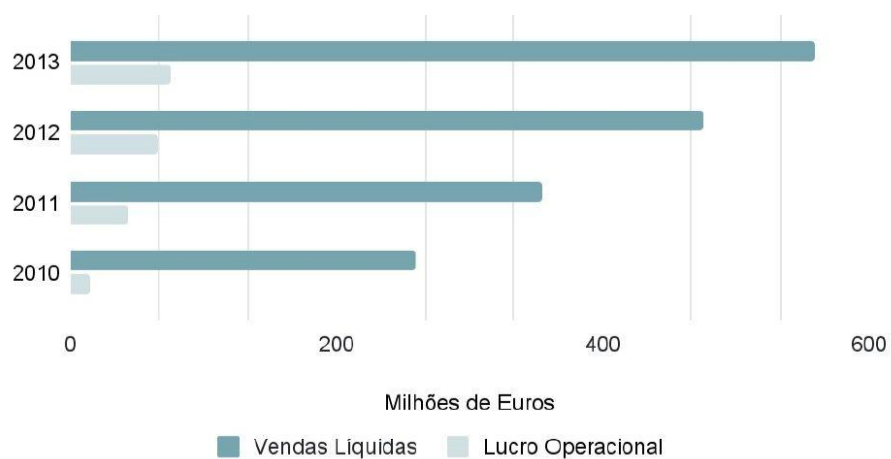


Figura 58: Relatório Financeiro Saint Laurent, 2013 adaptado (via fashionbi.com, 2022)

5.2.1 Quadros comparativos da Saint Laurent

Quadro-Síntese 2: Saint Laurent: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise

Teoria	Prática	Análise
<p>Stuart e Muzellec (2004) citaram como motivo comum para o <i>rebranding</i>, a necessidade de um diretor executivo deixar “a sua marca” na empresa, com o objetivo de elevar a sua reputação.</p>	<p>Hedi Slimane ingressou na Saint Laurent e imediatamente prometeu e começou a implantar mudanças.</p>	<p>Ao analisar as motivações que levaram ao <i>rebranding</i> da Saint Laurent, é possível perceber que não existia uma grande crise ou uma grande necessidade de mudança, e por isso quando Hedi Slimane assumiu o comando da direção de criação da casa de luxo e anunciou que a marca ia passar por um <i>rebranding</i> drástico, é plausível inferir que ele gostaria de “deixar sua marca” como mencionado por Stuart e Muzellec (2004), uma vez que as mudanças marcam uma nova era, pois sinalizavam a chegada de Slimane que se diferenciava de seus antecessores, Stefano Pilati e Tom Ford, os outros dois diretores criativos que lideraram a casa desde que Saint Laurent deixou o cargo.</p>
<p>Como dito por Muzellec e Lambkin (2006), uma das principais razões para o <i>rebranding</i> se dava por alterações na estrutura da empresa.</p>	<p>O fundador, Yves Saint Laurent, morreu em 2008, alguns anos antes de Hedi Slimane ingressar na marca.</p>	<p>É possível inferir que a morte do fundador foi um acontecimento que levou a alterações na estrutura da empresa. Essas alterações levaram a marca a optar pelo <i>rebranding</i>, sendo compatíveis com a teoria.</p>
<p>Muzellec e Lambkin (2006) caracterizam um <i>rebranding</i> como drástico quando há mudanças extremas em um reduzido espaço de tempo que modificam todo o negócio e que geralmente vêm acompanhadas da criação de um novo nome e transformações gráficas.</p>	<p>Quando Hedi Slimane assumiu o comando da direção de criação da casa de luxo, ele anunciou que a marca ia passar por um <i>rebranding</i> drástico.</p>	<p>Foi exatamente o que aconteceu com a Saint Laurent, quando alterou seu nome, mudou o logotipo, e a fonte para Helvetica, além do novo posicionamento, portanto Hedi Slimane estava certo ao dizer que a marca passaria por um <i>rebranding</i> drástico, se comparado com a teoria de Muzellec e Lambkin (2006).</p>
<p>Stuart e Muzellec (2004) consideram <i>rebranding</i> revolucionário quando todos os elementos (nome, logotipo e <i>slogan</i>) são alterados</p>	<p>A Saint Laurent alterou seu nome e logotipo.</p>	<p>Como a Saint Laurent não possui <i>slogan</i>, nem todos os elementos foram alterados, portanto as alterações não são consideradas <i>rebranding</i> revolucionário de acordo com a teoria de Stuart e Muzellec (2004).</p>

Continua na próxima página.

Quadro-Síntese 2: Sain Laurent: Comparação entre Teoria e Prática, com Análise (continuação da página anterior)

Teoria	Prática	Análise
<p>Daly e Moloney (2004) classificam <i>rebranding</i> em três categorias: mudanças pequenas, intermédias e completas. Referem-se a pequenas mudanças quando há atualizações estéticas, mudança intermediária quando se procura um reposicionamento utilizando estratégias de marketing ou criando uma nova imagem e mudança completa quando há uma nova imagem e estruturação da marca em nível integral.</p>	<p>A Saint Laurent, alterou seu nome, mudou o logotipo, e a fonte para Helvética. Além do novo posicionamento e nova imagem, Slimane implementou uma nova visão estética para a marca.</p>	<p>Para Daly e Moloney (2004) a mudança seria considerada completa pois foi criada uma nova imagem e estruturação da marca em nível integral.</p>
<p>Muzellec, Doogan e Lambkin (2003) realizaram um estudo que resultou na elaboração e identificação das fases que compõem o processo de <i>rebranding</i>. Para eles, este procedimento é composto por quatro etapas, sendo elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reposicionamento * Renomeação * <i>Redesign</i> * Relançamento 	<p>A Saint Laurent criou um novo posicionamento e estratégia, mudou o nome, alterou o <i>design</i> e relançou.</p>	<p>A Saint Laurent teve todas as etapas da teoria Muzellec, Doogan e Lambkin (2003), confirmando-a.</p>

Fonte: Elaboração própria da Autora (2022).

Após a análise foi possível perceber alguns aspectos com relação ao *rebranding* feito pelas marcas:

- É possível perceber os elementos que compõem a identidade visual das marcas se inclinam para uma modernização, como por exemplo no próprio logotipo, que passa a ser mais minimalista, com menos componentes, letras mais simplificadas etc.

- O uso de *crowdsourcing*⁵ pela Saint Laurent têm vantagens e desvantagens. Apesar da marca ter atraído atenção negativa para a estratégia, isso ajudou na interação com os consumidores;

- Mesmo que as técnicas de provocação (como escândalos, controvérsias e revolução) sejam as estratégias de *rebranding* mais arriscadas, em casos como a Saint Laurent podem ajudar a aumentar a popularidade de uma marca;

- O *rebranding* mostra ser uma ferramenta útil para reposicionar e rejuvenescer a marca, que pode também aumentar a ligação com os consumidores, quando bem fundamentado e planejado.

- O *rebranding* nem sempre será utilizado como estratégia para sair de crises.

⁵ É um modelo de produção e de estruturação de processos que utiliza a sabedoria e os aprendizados coletivos para a resolução de problemas ou desenvolvimento de uma solução.

6. CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após este projeto, pode-se concluir que toda marca que almeja sucesso tem de ser forte, e para isso necessita-se mais do que apenas uma logo, um nome ou algumas estratégias de *marketing*. É preciso despertar desejo no consumidor e mantê-lo envolvido com a marca. Mais do que isso, é preciso gerar uma conexão, um vínculo e uma história.

Pode-se constatar que o *rebranding* é uma oportunidade de fortalecer, consolidar e reiterar os valores e a individualidade de uma marca. É uma chance de inovação para se reconectar com seus consumidores e atrair novos.

O *rebranding* é uma das estratégias que possibilita a reconstrução de uma marca e é indispensável compreender que a mudança muitas vezes não é fácil, mas é necessária.

Para isso, é imprescindível inovação, criatividade, investimento, preparo, estudo, atenção, cautela ao mesmo passo que ousadia, coragem, ponderação e ânimo.

Ao longo deste estudo, foi possível entender o decurso do desenvolvimento, os motivos e as metodologias do *rebranding*, bem como reunir algumas estratégias que podem justificar um acréscimo de valor e lucros às marcas e auxiliar durante um possível processo do mesmo:

- Investir em mercados emergentes como China, Rússia, Brasil, Índia, México etc.;
- Ser capaz de se adaptar à evolução e modernização do mercado;
- Criar uma identidade de marca singular;
- Ter cuidado para manter conexão com as origens da marca;
- Ser capaz de se adequar às tendências ou criá-las;
- Fazer o uso de celebridades, supermodelos ou *designers* de renome em associação à marca pode trazer mais notabilidade para o *rebranding*;
- Ampliar a gama de produtos e *design*, por meio de dedicação e esforço na expansão e/ou criação do seu portfólio, submarcas ou edições especiais;
- Reconhecer a importância do *design* gráfico;
- Investir no *mix* de comunicação da marca: *visual merchandising*, patrocínios, desfiles, conteúdos digitais. Com ênfase na exploração da *internet*

como meio de comunicação e venda, não só nos *websites* da marca, mas nas redes sociais;

- Investir na divulgação ao redor do mundo.

Como recomendações para investigações futuras nesta mesma temática, salienta-se a importância de ampliar a amostra de marcas analisadas utilizando outros métodos que tornem possível a recolha de dados pretendidos.

Seria de todo pertinente realizar uma pesquisa com os consumidores aferindo quais mudanças foram percebidas e quais suas perspectivas quanto a elas.

O levantamento de certos dados foi uma etapa difícil durante a realização deste trabalho. A escolha das marcas a serem analisadas é de suma importância e por isso recomenda-se optar por marcas as quais seja possível o contato com seus executivos, funcionários, chefes de departamento etc. para que mais informações sejam fornecidas e enriqueçam o estudo.

Recomenda-se ainda investigar e apurar opiniões e relatos de distintos profissionais e especialistas de diferentes áreas correlacionadas com o tema, como por exemplo, dos publicitários, dos diretores de criação, dos estilistas, e de outros que se revelem pertinentes ao assunto abordado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press, 1991.
- AAKER, D. A. *“Building Strong Brands”*. Free Press Business, 1ª Edição, 1996.
- AAKER, J. L. Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, Volume 34, 1997.
- AKHMURZINA, R., Audas, J., Larroza, T., Rellama, A., Kara, Y. e Parga, E. “An Analysis of McDonald’s Fast Food Chains in France and a Marketing Communications Plan to Help the Brand Improve its Equity”. *International Marketing Communications*, 2011.
- ARNOLD, R. “Fashion a very short introduction”. *Oxford University Press*, 1ª Edição, 2009.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de, APARECIDA, Neide de Souza Leheld..*Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- BIRICIK, A. *“The role of logo design in creating brand emotion: a semiotic comparison of the Apple and IBM logos”*. Tese de mestrado em Design Industrial. School of Engineering and Sciences of İzmir Institute of Technology, 2006.
- BOYETT, J. H., e Boyett, J. T. *“The Guru Guide to Marketing: A Concise Guide to the Best Ideas from Today’s Top Marketers”*. John Wiley & Sons. 1ª Edição, 2002.
- BUSINESS D. (2015). *What is brand promise? definition and meaning*. Disponível em: <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-promise.html> (acessado em 05/08/2022).
- CARRER, G. *“What’s in a name? Discussion on brand value and the dynamics of rebranding”* Tese de mestrado em Economia e Gestão. Università Degli Studi di Padova Facoltà di Economia, 2012.
- COBRA, Marcos. *Marketing e Moda*. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.
- DALY, A., e MOLONEY, D. “Managing corporate rebranding”, *Irish Marketing Review*, 2004.
- DEFANTI, M., Deirdre, B., e Helen, C. “Forever Now : Gucci’s Use of a Partially Borrowed Heritage to Establish a Global Luxury Brand”, 2013, disponível em: file:///Users/ramezfarah/Downloads/sbarssoum,+vol_16,DeFanti,+Bird+&+Caldwell,+page+14.pdf (acessado em 10/08/2022).
- FOSTER, T. “The Art & Science of the Advertising Slogan”, 2001, disponível em: https://lingue.uniurb.it/matdid/marchetti/2012-13/Lin-AZ/adslogans_artscience.pdf (acessado em 25/08/2022).
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4.ed São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos, 1946- *Como elaborar projetos de pesquisa*/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

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

GOI, C., e Goi, M. “Review on Models and Reasons of Rebranding”, *International Conference on Social Science and humanity*, Volume. 5, 2011.

Graves, J. What Can Social Media Intelligence Do for Your Brand. *American Marketing Association*, 2016.

JOHANSSON, M. *Social media and brand awareness - a case study in the fast moving consumer goods sector*, Bachelor thesis, Luleå University of Technology, Luleå, Sweden, 2010.

JOKINEN, T. Branding in Social Media and the Impact of Social Media on Brand Image, Bachelor thesis, *School of Business and Culture*, Seinäjoki, Finland, 2016.

JUNTUNEN, M., Saraniemi, S. e Jussila, R. “Corporate re-branding as a process”. *Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management*, 2009.

KELLER, K. “*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*”. PRENTICE HALL, 1998.

KELLER, K. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer- Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1993.

KOHLI, C., e LaBahn, D. “Creating Effective Brand Names : A Study of the Naming Process”. California State University Fullerton ISBM REPORT 12-1995, Institute for the Study of Business Markets, 1995.

KOTLER, P. & KELLER, K. L. *Marketing management* – 14th ed. - Prentice Hall, New Jersey, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. *O Império do Efêmero – a moda e seus destinos nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 2020.

MILLER, D., Merrilees, B., e Yakimova, R. “Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process”. *International Journal of Management Review*, 2013.

MOHSIN, M. *Encyclopedia of brand equity management*. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House, 2009.

MOLLERUP, P. “*Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks*”. PHAIDON, 1ª Edição, 1999.

MUZELLEC, L., DOOGAN, M. e LAMBKIN, M. "Corporate rebranding-an exploratory review". *Irish Marketing Review*, 2003.

MUZELLEC, L., e LAMBKIN, M. "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journal of Marketing*, 2006.

OKONKWO, U. "*Luxury Fashion Branding - Trends, Tactics, Techniques*". Palgrave Macmillan, 1ª Edição, 2007.

OLINS, W. "A marca". Verbo, 1ª Edição, 1994.

PEDRO, M. "O valor da marca". *Revista portuguesa de marketing*, v.9, 1999.

PIMENTEL, M. "*Rebranding: como aproximar uma marca do consumidor*". Booknomics, 1ª Edição, 2007.

RECH, S. R. e Farias, D. N. (2009). "O branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda", disponível em:

http://www.ceart.udesc.br/revista_dapesquisa/volume4/numero1/moda/obrandingcomo.pdf

SILVA, G. "O BRANDING: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca". *Estratégia Corporativa pela Universidade do Vale do Itajaí*, 2004.

STUART, H., e Muzellec, L. "Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?", *Journal of Brand Management*, Número 11, 2004.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*, 1o edição, São Paulo, Atlas. 2011.

TUNGATE, M. "*Fashion brands: branding style from Armani to Zara*". Kogan Page, 1ª Edição, 2005.

Webgrafia

<http://decanter.media.ipcdigital.co.uk/11150/000001007/6cae/mcdonalds-logo.JPG>

<http://fhitsfriends.com.br/laurak/2018/10/30/burberry-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-a-marca/>

<https://blog.etiquetaunica.com.br/a-tradicao-da-burberry/>

<https://blog.logomyway.com/burberry-logo/#:~:text=1968%20%E2%80%94%201999&text=The%20emblem%20was%20abstract%20and;font%20like%20the%20main%20inscription>

<https://bloganadovale.wordpress.com/2012/10/04/yves-saint-laurent-primavera-verao-2013/>

<https://br.burberry.com/o-xadrez-burberry/>

<https://br.fashionnetwork.com/news/Apesar-de-resultados-medios-burberry-continua-otimista.1099718.html>

<https://br.pinterest.com/pin/430375308117237566/>

<https://brandsonify.com/blog/case-studies/burberrys-2018-rebrand/>

<https://casereads.com/burberry-rebranding-an-iconic-transformation/>

<https://chariotjournal.wordpress.com/2021/03/08/fashion-and-history/>

<https://exame.com/marketing/o-processo-de-identidade-da-latam/>

<https://fashionbi.com/newspaper/the-rebranding-success-stories-saint-laurent-celine-and-dior>

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

<https://hk.burberry.com/the-burberry-check/>

<https://hypebae.com/2018/4/kaia-gerber-saint-laurents-fall-2018-campaign>

<https://interbrand.com/best-global-brands/burberry/>

<https://interbrand.com/best-global-brands/chanel/>

<https://interbrand.com/best-global-brands/gucci/>

<https://interbrand.com/best-global-brands/hermes/>

<https://interbrand.com/best-global-brands/prada/>

<https://logosmarcas.net/apple-logo/>

<https://logosmarcas.net/burberry-logo/>

<https://marcas-logos.net/mcdonalds-logo/>

<https://medium.com/update-or-die/o-novo-logo-da-burberry-1ae831403d4f>

https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:YSL_logo.jpg

<https://seeklogo.com/vector-logo/284411/mcdonalds-green>

<https://sorenronan.com/yves-saint-laurent-rebranding>

<https://turbologo.com/pt/blog/mcdonalds-logo/>

<https://uk.burberry.com/c/our-history/>

<https://vogue.globo.com/moda/noticia/2012/10/hedi-slimane-apresenta-desfile-de-estreia-na-saint-laurent-paris.ghtml>

<https://vogue.globo.com/moda/noticia/2018/08/burberry-ganha-repaginacao-total-com-novos-monograma-e-logo.ghtml>

<https://www.burberryplc.com/en/company/strategy.html>

<https://www.burberryplc.com/en/company/unmistakably-burberry/monogram.html>

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

<https://www.echostories.com/rebranding-burberry-case-study/>

<https://www.enjoei.com.br/p/bolsa-ysl-yves-saint-laurent-loulou-grande-preta-38280364>

<https://www.eotica.com.br/blog/a-historia-da-marca-yves-saint-laurent/#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20da%20grife%20come%C3%A7ou,fundamentos%20e%20inspira%C3%A7%C3%B5es%20da%20grife>

<https://www.farfetch.com/br/shopping/women/saint-laurent-porta-cartoes-com-placa-de-logo-item-17893599.aspx?storeid=10814>

<https://www.farfetch.com/br/shopping/women/saint-laurent-sandalia-opyum-com-salto-110mm-item-16134394.aspx?storeid=10814>

<https://www.farfetch.com/br/style-guide/icones-de-estilo-e-influenciadores/historia-da-moda-yves-saint-laurent/>

<https://www.fashiongonerogue.com/throwback-thursday-kate-moss-burberry-spring-2005-campaign/>

https://www.google.com/search?q=burberry+e+kate+moss+2001&rlz=1C1GCEU_pt-BRBR1009BR1009&sxsrf=ALiCzsaRev1nZ3ZcmUcLFNEFPg0iuPbE1Q:1659986939345&source=images&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewihoeee_bf5AhXHEFkFHZ9rAHsQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1920&bih=969&dpr=1#imgrc=wb7DuLYnP2KKQM

https://www.gucci.com/fr/en_gb/st/about-gucci

<https://www.hermes.com/us/en/story/271292-contemporary-artisans-since-1837/>

<https://www.kantar.com/north-america/inspiration/brands/apparel-sees-rapid-growth-as-athleisure-becomes-the-norm>

<https://www.kantar.com/north-america/inspiration/brands/what-are-the-most-valuable-global-brands-in-2022>

<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/naomi-campbell-estrela-campanha-com-foco-no-monograma-da-burberry>

<https://www.newbrand.com.br/post/2016/08/04/tam-e-lan-juntas-por-uma-nova-marca-latam>

<https://www.perfumart.com.br/resenhas/ysl>

<https://www.tailorbrands.com/blog/apple-logo>

<https://www.vice.com/pt/article/rmvww4/como-hedi-slimane-estilista-da-saint-laurent-virou-o-cabeça-da-musica-na-moda>

<https://www.vice.com/pt/article/rmvww4/como-hedi-slimane-estilista-da-saint-laurent-virou-o-cabeça-da-musica-na-moda>

<https://www.vice.com/pt/article/rmvww4/como-hedi-slimane-estilista-da-saint-laurent-virou-o-cabeça-da-musica-na-moda>

<https://www.vogue.fr/fashion/article/vogue-encyclopaedia-the-history-of-the-trench-coat>

<https://www.vogue.fr/vogue-hommes/diaporama/burberry-logo-emblem-monogram-campaign-pattern-riccardo-tisci-peter-saville-unknown-pleasures-joy-division/52632>

<https://www.vogue.pt/historia-le-smoking-yves-saint-laurent>

<https://www.vogue.pt/moss-kate-moss-as-campanhas?photo=Burberry%202002.jpg>

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

<https://www.ysl.com/en-en>

www.pradagroup.com