

4

A inserção dos aspectos estratégicos na Gestão de Design: em marcas de moda

Nos capítulos iniciais foi apresentado um retrato da moda carioca inserida no sistema de comercialização *prêt à porter*, partindo do seu surgimento na Europa e depois na cidade do Rio de Janeiro, delineando desdobramentos, progressos e possíveis retrocessos da ‘moda’ na cidade.

A segunda etapa da pesquisa tem por objetivo verificar a utilização dos elementos de Gestão do Design previstos em sua metodologia, para o sucesso de uma marca, através da aplicabilidade em negócios de moda da cidade. É dado especial ênfase à gestão de marcas, pois se supõe ser a partir desta orientação que são feitas as distinções para escolha do consumidor.

Na criação de produtos de vestuário, a marca, assinatura de seu criador, é de extrema relevância comercial criando, freqüentemente, um valor intangível para os produtos. Este é o caso de produtos de marcas de luxo, nas quais essa assinatura é o fator de maior agregação de valor. Mas este é só um dos exemplos possíveis do *Branding*, como é chamada a gestão de marcas dentro do campo do Design e do Marketing.

O universo para a pesquisa não deve fugir do seu objetivo. Segundo Verena Alberti, em seu livro *a História Oral*, 2004, esta escolha deve se dar orientada por critérios objetivos e, de preferência, com entrevistados que: “... participaram, viveram, presenciaram ou se inteiraram das ocorrências ou situações ligadas ao tema e que possam fornecer depoimentos significativos...” (Alberti, 2004:31).

A decisão da formatação da entrevista, deve ser tomada por uma perspectiva qualitativa e não quantitativa. Segundo a autora, o número de entrevistados deve ser suficiente para criar uma possível generalização, como se vê a seguir.

A base pesquisável de lançadores de moda da cidade do Rio de Janeiro é bastante restrita em função do nível de excelência que a Gestão do Design exige de empreendimentos de ponta. É possível afirmar, no entanto, que todos os entrevistados utilizam-se da metodologia da Gestão do Design, intuitivamente ou

não, em toda a abrangência da bibliografia pesquisada aqui. Porém, cada um se distingue por sua ênfase em determinada expertise. Em uma primeira listagem, considerando nomes citados no Capítulo 2, Panorama da Moda Carioca, emergiram 15 nomes, dos quais foram entrevistadas 10 marcas.

Por ordem de entrevista, foram os seguintes:

1) Lenny Niemeyer; 2) Mara Macdowell Mac; 3) Richard's (feminino); 4) Andréa Saletto (Permanente); 5) Farm; 6) Company; 7) Totem; 8) Maria Bonita (Maria Bonita Extra); 9) Máxime Perelmuter, (Georges Henry; British Colony).

Fizeram parte da lista, mas não se viabilizaram: **Cantão/Redley, Yes Brasil, Osklen, Krishna e Isabela Capetto .**

Seguindo as orientações do livro a história oral de Verena Alberti (2004), o começo do trabalho é feito pelo 'tratamento do acervo', quando, entre outros procedimentos, é feita a transcrição da entrevista: a oralidade gravada torna-se texto. Ela diz ainda:

“Outra possibilidade consiste em empregar a metodologia da história oral: dirigir o foco de interesse não para aquilo que documentos escritos podem dizer sobre a história da empresa, e sim para as versões que aqueles que participaram de ou testemunharam, tal trajetória podem fornecer sobre o assunto. Isto pressupõe que o estudo de tais versões seja relevante para o objetivo da pesquisa...” (Alberti, 2004:30).

Optou-se pela entrevista aberta, gravada, de caráter temático, (Anexo 2), orientada por um roteiro de questões propostas como presentes em todas as trajetórias. Observando suas nuances, e procurando possíveis diferenciais que na trama do sucesso empresarial, aparecem sob a ótica da Gestão do Design. Esta forma é indicada para o caso de temas que têm estatuto relativamente definido, tais como: períodos determinados, função ou experiência em acontecimentos ou conjuntura específicos (Alberti, 2004:38).

A autora diz ainda, mais adiante: “Cabe ao entrevistador observar e treinar sua sensibilidade para os condicionantes que influenciam no andamento da entrevista, aprendendo a identificar seus efeitos sobre o depoimento obtido a fim de alcançar os melhores resultados possíveis”, (Alberti, 2004:105). Isto se justifica, pois outras questões emergiam no próprio curso da entrevista. Em duas

entrevistas (**Richard's** e **Máxime Perelmuter**), algumas respostas ficaram incompletas devido à maior ênfase dada a outros elementos da pesquisa³⁴

Como a pesquisa foi feita com poucas entrevistas, a análise comparativa revelou-se limitada, optando-se, então, pela inserção de cada um dos 'casos' por sua pertinência na validação das questões levantadas pela bibliografia em Gestão do Design. Pois os detalhes de cada empreendimento são mais reveladores quando o que está em causa é a boa utilização de elementos de Gestão do Design em empreendimentos de moda, muitas vezes intuídos pelos gestores.

Isto porque, quando uma empresa é líder, caso de grande parte dos entrevistados, ela possui excelência na maioria dos quesitos de gestão que serão especificados. Esta pesquisa, portanto, pode oferecer uma contribuição mais efetiva quando enfatiza aquele(s) detalhe(s) que em Gestão do Design fez e fazem a diferença na história da empresa junto ao mercado.

Alberti (2004:160) enfatiza a importância de atentar para as respostas, pois muitas vezes na história oral o entrevistado não responde à pergunta, inclusive dela se desviando. Portanto, orientar-se pelas respostas é o melhor que o pesquisador pode obter de conteúdo em uma entrevista. Na transcrição das entrevistas, seguindo o roteiro de perguntas, foi registrado somente o concernente ao eixo de interesse da pesquisa, deixando de lado outros assuntos tratados durante a entrevista³⁵.

A decisão da inserção dos fatos relatados à pesquisa foi feita ou para verificação das propostas metodológicas em Gestão de Design, ou para traçar paralelos e ilustrações relevantes, fundindo-se a bibliografia pesquisada. Esta fusão se dará a partir da bibliografia relevante e norteadora deste trabalho, que tem neste capítulo como referências principais Brigitte de Mozota, em *Design Management, "Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation"*, (2003). Este livro será a base bibliográfica no que tange a Gestão do Design. Bem como "*Corporate Identity*", Wally Ollins (2002), José Roberto Martins, para

³⁴ Em função do tempo, (ambas por mais de uma hora e meia), não foram concluídas.

³⁵ As pesquisas tiveram uma duração média de 40 minutos e foram realizadas em escritórios das marcas, com exceção da entrevista de Máxime Perelmuter (2007), sobre suas marcas e seu pai, Georges Henry, já falecido, que foi realizada no restaurante Alessandro e Frederico, localizado no Shopping Fashion Mall e da entrevista da **Company**, realizada no apartamento do sócio, Luis de Luís de Freitas.

identidade corporativa, “*Branding*”(2000) para gestão de marcas e “Marca”, de Stalimir Vieira (2002), para ideologia em marcas.

4.1. Moda e Ambiente – Mercado

Hoje, o consumidor tribal³⁶ faz escolhas de acordo com o perfil com que ele se identifica. Embora não necessariamente tenha domínio da linguagem da moda, ele o tem sobre si mesmo e seus hábitos de consumo, o que torna relevante a segmentação adequada do mercado de moda, bem como a correta comunicação dos desígnios da marca, pois facilita as escolhas do consumidor criando, freqüentemente, fidelidade à marca.

Ouvir o cliente é, sem dúvida, uma prática consagrada entre as empresas entrevistadas, e eficaz desde a modulação da marca ao perfil do cliente a se conquistar até a questão momentosa, que se articula em torno da agilidade de (inter) ação do negócio, ou de reação, quando for o caso, e até a superação no atendimento aos desejos ainda não explicitados de consumo.

O mercado de moda é um mercado extremamente competitivo, tornando-o muito rápido, e muito agressivo, como é o caso por exemplo, do *fast fashion*, onde as coleções das marcas importantes são apropriadas como ‘tendências’ nos desfiles divulgados através da inúmeras mídias pela concorrência³⁷, mais rápido do que a própria marca que desfilou consegue colocar no mercado, ‘queimando’ o que seria a novidade, e minimizando a criação de moda como valor passível de ser agregado ao produto. Daí a extrema importância nos dias de hoje, da gestão estratégica na marca de moda.

A pesquisa revela não diretamente e é importante citar que, em sua maioria, os empreendimentos são feitos em sociedade, pois o perfil empreendedor do criador aparentemente seria diferente do administrador.

Foi assim na **Company**, Mauro Taubman & Luis de Luís de Freitas, na **Andréa Saletto**, com seu marido Helio Saletto (já falecido). Na **Richard’s**, com investidores capitalistas. **Georges Henry** era sócio de sua esposa e na **Farm** são

³⁶ Termo cunhado por Maffesoli, no livro “Tempo das tribos”, 2002, para designar grupos que se unem em função de seus valores comuns, no que ele se aprofunda, porém a pesquisa toma o nome emprestado, por ser um termo freqüente no jargão da moda.

³⁷ E muitas vezes mais barato.

sócios os amigos de infância Kátia Barros e Marcelo Bastos. **Maria Bonita** com Malba Paiva (2007) e Maria Cândida (já falecida) têm uma história singular, pois Alexandre Aquino seu novo sócio, era consultor da **Mariazinha** no período de dissolução da sociedade, hoje é sócio da **Maria Bonita** e segue com sua consultoria para **Mara Macdowell Mac (2007)**, a antiga **Mariazinha**.

Trajectoria solitária desde sempre, apenas a **Lenny Niemeyer**³⁸ (2007). Posteriormente, Fred D'Orey³⁹ (2007) da **Totem** e **Andréa Saletto**⁴⁰, (2007) que ao longo da entrevista deixa escapar a dificuldade de superpor a atribuição de gestora e criadora. A **Richard's**, que já teve algumas versões societárias (Ricardo Charuto, 2007), começou só e adiante se uniu a pessoas ligadas ao **Grupo Garantia**⁴¹, depois houve uma desfação, e hoje é sócio de um destes investidores. Máxime Perelmutter, cita esta dificuldade como tendo sido a razão do fechamento da sua marca no varejo, **British Colony** (Perelmutter, 2007).

4.1.1.

Segmentação do mercado

Segundo Philip Kotler, no livro *Administração de Marketing* (1994), segmentar é identificar variáveis de segmentos do mercado. Isto é, classificar e delimitar extensos grupos identificáveis dentro de um mercado. Na moda podemos segmentar, além de classe social, faixa etária e renda em: masculino ou feminino, infantil, acessórios. Também há segmentação por estilo de vida (Engels, 2000).

Segundo Michael Porter (1980), há 'cinco forças' para a escolha da segmentação do mercado, a saber: entrada de novos concorrentes, ameaça de bens substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes. Estas forças são estudadas mais profundamente à proporção do tamanho do empreendimento no mercado. Michael Porter (1980) também propõe uma matriz estratégica de gestão que prevê, por um lado as forças e fraquezas de uma empresa e do outro lado da matriz interagindo com oportunidades e ameaças levantadas junto ao mercado, onde desta

³⁸ Ela possui um diretor financeiro com bastante experiência de mercado.

³⁹ Ele não explicita esta questão mais profundamente, apenas cita da expertise do antigo sócio em função da experiência de compras na **Richard's**.

⁴⁰ Ela também possui desde o falecimento do seu marido, um diretor administrativo.

intersecção será mais fácil vislumbrar a capacidade da empresa junto ao mercado. E segundo Brigitte de Mozota (2003), embora antiga, esta estratégia de planejamento ainda é ferramenta para o posicionamento estratégico da empresa em relação ao mercado.

Segmentação é incorporar o conceito de marca aos atributos da oferta. Sem permitir dissonância entre a mensagem e a experiência, cumpre-se a promessa de satisfação com o consumo (Vieira, 2002).

Como moda e imaginário andam juntas, cabe ao estilista o entendimento do imaginário de seu público alvo, em uma relação dinâmica que traduza na indumentária seu estilo de vida. Isto é, minimamente vestindo o figurino dos personagens que os consumidores representam em suas atuações cotidianas dentro do atual sistema econômico. Gerando assim uma segmentação espontânea, sem passar por uma pesquisa de mercado, prática recorrente em outros segmentos de mercado.

A definição do mercado a ser atingido é fundamental na composição do produto pelas suas questões de usabilidade e, principalmente, na captação de signos que se intercomunicarão com o público alvo⁴². É através deste foco que as marcas apresentarão melhores resultados sob todos os aspectos comerciais. Como moda e imaginário andam juntas, cabe ao estilista o entendimento do imaginário de seu público alvo em uma relação dinâmica que traduza em indumentária seu estilo de vida.

“Os consumidores de um nicho possuem um conjunto de necessidades distinto e bastante complexo; pagarão um preço especial para a empresa que melhor satisfizer suas necessidades; a empresa de nicho precisa especializar suas operações para ser bem sucedida; a líder de nicho não é facilmente atacada por outros concorrentes” (por sua qualidade em atender as especificidades demandadas) – Kotler, 1994:236.

Conhecer o consumidor será, por conseguinte, um dos passos decisivos em processos produtivos na moda. Quem vai comprar o produto? Eis a questão que a segmentação pretende responder, norteando, por isso, as ações de comunicação que geram as vendas das empresas. A análise do setor segmentado também será

⁴¹ Controladores das Lojas Americanas e do Banco Garantia.

⁴² No mercado de moda, via de regra, a marca se auto-segmenta em função da própria aptidão do estilista, ou criador da marca, definindo quase que espontaneamente o nicho a ser atingido comercialmente.

relevante tanto sob a ótica da liderança no mercado, quanto de liderado. Nesta análise, questões como posicionamento, técnicas de produção e comunicação da concorrência são ferramentas para orientação e correção de rumo empresarial se houver necessidade.

4.1.2.

Posicionamento e nicho de mercado

Carlota Rigueiral (2002) chama a atenção para a importância de posicionamento no mercado, uma vez que uma empresa não pode atender a todos os gostos em um mercado amplo como o de moda.

O posicionamento de uma empresa está condicionado às promessas da marca a um grupo predefinido de consumidores e certas promessas devem ser cumpridas para que a relação se estreite, mas isto só será possível se soubermos para quem está sendo prometido o quê. Promessa cumprida, tem início a construção de uma marca, criando seu estatuto “e a missão da empresa agora será tornar fiel este cliente conquistado” (Mozota, 2003) ⁴³.

É importante salientar que em ambientes de muita concorrência é o posicionamento da empresa que definirá os preços a serem praticados e vice e versa. E sua orientação deverá ser a de maior valor pago pelo consumidor por aquele produto específico no nicho escolhido sem, contudo, se distanciar dos preços praticados pelo posicionamento de mercado escolhido.

Ratificando o parágrafo anterior, Máxime Perelmutter (2007) sinaliza que em sua nova loja, **British Colony**, que reabrirá suas portas em setembro de 2007, trabalhará com duas etiquetas. A primeira, a própria **British Colony**, com produtos até R\$600,00. E a segunda será **Máxime Perelmutter**, acima deste valor, onde for possível perceber atributos tangíveis, ou não e que viabilizem a prática destes preços.

A **Richard's** e a **Totem** (2007) têm pontos comuns em sua história inicial (apesar das décadas que separam seus empreendimentos). Ambos são campeões de esportes náuticos. Ricardo Charuto Ricardo Charuto em caça submarina e Fred

⁴³ A moda tem exemplos tais como o **xadrez Burberry** que de padronagem torna-se marca, significando sofisticação e alto poder aquisitivo. Recentemente, a pirataria, associando o xadrez à violência dos *hooligans* - torcedores fanáticos do futebol Inglês - fez com que a **Burberry** passasse a investir em outras possibilidades de estampas.

D'Orey em *surf* e ambos abriram suas lojas porque não se identificavam com as roupas vendidas no mercado. São bons exemplos em percepção de lacunas de mercado e de como pistas, se bem aproveitadas, podem resultar em carreiras de sucesso.

Ricardo Charuto (2007), sócio dos irmãos na marca **Krishna**, saiu para montar sua **Richard's** desaconselhado pela irmã, que não acreditava no segmento masculino como um bom mercado de vestuário. Ricardo Charuto inovou, e mudou o jeito do carioca se vestir, entre outros. Imenso sucesso como marca inovadora e oportuna.

Segundo Ricardo Charuto (2007), da **Richard's**, a gestão junto aos associados provenientes do **Grupo Garantia**, em um determinado momento ajudou a **Richard's** a se fortalecer no mercado. Mas, aos poucos, a partir da importação de produtos, a **Richard's** foi deixando de vender moda para vender logística tendo que atender a questões internacionais de comércio, especialmente escala de compra. Isso ocasionou, aos poucos, a perda de identidade em seus produtos.

Estrategicamente, a **Richard's** perdeu posicionamento (masculino, classe A), pois seus clientes não queriam preço, queriam distinção e qualidade nos produtos. Agora, porém, a empresa voltou a dar ênfase à criação de produtos. E acrescentou o feminino, valendo-se da macro-tendência ecológica, e trabalhando especialmente fibras naturais, com toque 'confortável', como faz o masculino.

Fred D'Orey (2007), embora patrocinado no surf por grandes marcas de moda, não se identificava com os produtos que, em tese, deveria vestir. Assim, após uma insatisfatória carreira de jornalista, depois da atividade de surfista profissional, ele aliou-se à expertise de um ex-comprador da **Richard's**. Somado ao próprio conhecimento em fabricação na Indonésia, país com tradição em produtos têxteis, começaram criando calções de surf. Tendo toda sua produção sendo comprada pela **Richard's**, logo de início, após um período como fabricante ele decidiu dar início a sua própria marca, a **Totem**. Hoje tem uma cadeia de lojas no Brasil e exporta para Europa.

Máxime Perelmuter (2007), depois de uma má experiência gerencial/operacional, segundo sua concepção com sua primeira marca **British Colony**, abriu seu mercado de trabalho reposicionando marcas através de produtos

e comunicação corporativa. Teve uma experiência de sucesso re-posicionamento da marca **Redley** e também, com a mesma função, no segmento feminino da **Wollner**. E, novamente agora, em sociedade, se unirá a capitalistas e operacionais para comercializar suas marcas: **Máxime Perelmutter e British Colony**. Máxime Perelmutter assinala que em seus empreendimentos seu talento é para criação e posicionamento. Fazer “barulho também”, mas considera-se incapacitado para o “operacional”. Por isso, irá unir-se a administradores e capitalistas (Perelmutter, 2007).

“Entretanto, posicionamento não é o que você faz para o produto. Posicionamento é o que você faz para a mente do comprador em potencial. Você posiciona o produto na mente deste comprador potencial” (Al Ries, *in* Kotler, 1994:272). Como fez em sua entrevista, Alexandre Aquino, (**Maria Bonita**, 2007), faz a seguinte observação sobre o que é posicionamento para sua empresa. O posicionamento da sua marca leva em conta: classe/sexo/renda/identidade/estilo/imagem e personagem. A tradução deste pensamento revela o nível de ‘exclusividade’ que a marca tem, pois, neste caso, não basta à mulher ser rica, contemporânea e internacional, mas há uma atitude no estilo dessa consumidora que, além de sofisticada, é única.

Tanto **Andréa Saletto** como **Maria Bonita** têm um posicionamento similar. São casos em que o posicionamento da empresa surgiu da aptidão natural das respectivas criadoras, em um produto mais sofisticado. Em algum momento perceberam que a base de uma clientela tão exclusiva não tenderia a se alargar, pois já se trata do topo da pirâmide social. Por esta razão, ambas lançaram as marcas **Permanente** e **Maria Bonita Extra**, respectivamente, com preços mais acessíveis, menos exclusividade e tendo em comum a adição da alma carioca ao estilo, dirigindo-se a uma faixa etária mais jovem.

Kátia Barros, (**Farm** 2007), revela para dar outro exemplo de posicionamento de marca, que sua origem no campo de moda vêm da experiência de primeira vendedora em outra marca, o que deu a ela, já bem mais tarde, uma visão muito comercial de produtos em seu negócio. E, em comum com as marcas citadas anteriormente, tem também a adição desta alma carioca ao produto. Segundo ela, sua estratégia de posicionamento em foco para as classes mais altas se dá por não ter pontos comerciais em shoppings mais populares e, ao mesmo

tempo, por utilizar-se de matéria prima e mão de obra de qualidade superior, com *mark up*⁴⁴ de preço menor do que pratica o seu nicho no mercado.

Ainda em posicionamento, há um relato de dificuldades enfrentadas pelas grandes marcas. O *case* é a **Company**. Luís de Luís de Freitas de Luís de Freitas (2007) relata que em um determinado período dos anos 1980, a pirataria era tão grande que a empresa resolveu enfrenta-la, dado que a polícia federal não o fazia. Gastou fortunas na apreensão de mercadorias, sem êxito, uma vez que a fonte de pirataria era inesgotável. Como era freqüente nos jornais aparecer o pivete preso usando *T-shirts* da marca, seu público começou a migrar para outras marcas jovens e a **Company** foi perdendo posição no mercado. Segundo Luís de Luís de Freitas, foi uma batalha inglória e perdida. E foi esta uma das razões, junto à morte de Mauro Taubman e seus desdobramentos, que o fez desistir de seguir adiante com o negócio.

4.2. Gestão de marcas, *Branding*

Partindo da análise estratégica prevista no início deste capítulo, posicionando a empresa junto ao mercado e a concorrência, teremos, em caráter empresarial, a visão⁴⁵ e a missão⁴⁶ da empresa bem definidas para impregnar sua marca e seus produtos destes valores. Este recurso é importante para definição das estratégias na gestão de marcas, e amadurecimento da filosofia que a empresa comunica ao seu público alvo.

De acordo com Brigitte de Mozota (2003), o design é uma família de profissões. Ela subdivide a atuação do *design* em quatro áreas: ambiental, de produto, de embalagem e gráfica. São áreas que, em um empreendimento, devem caminhar juntas, pois para além da criação visual, o *designer* produz valor. O *branding*, isto é, a gestão de marcas, faz parte desta família, demanda proveniente do mercado corporativo, e faz com que a marca deixa de ser apenas logomarca, isolada, e tornando-a parte integrante do empreendimento interligando a comunicação endógena e exógena da empresa, seja essa grande ou pequena.

⁴⁴ Multiplicador sobre o preço de custo para definição do preço final.

⁴⁵ É a orientação de 'futuro' que norteia as estratégias da empresa, (Lobato, 2003).

⁴⁶ É a orientação filosófica que norteia as ações da empresa, (Lobato, 2003).

Segundo Mozota (2003), o maior recurso de uma empresa pode ter uma marca de valor.

José Roberto Martins (2000) enfatiza que gerenciar marca é um dos principais desafios da gestão empresarial, pois os produtos tendem a se tornar *commodities* em virtude da democratização do acesso aos meios de produção, que exige a política da marca como um dos elementos principais para sua diferenciação. Segundo o autor, não basta 'ter marca'. É preciso 'ser marca' o tempo todo. O autor assinala que a relação com as marcas é intangível, o que em um mercado tão volátil como o do Brasil, exige extrema atenção a qualquer tendência demonstrada pelo consumidor, dados seus efeitos multiplicadores, positivos ou negativos.

Martins (2000:15), diz também que o preço como único fator de diferença tende enfraquecer a marca enfraquecendo, por conseqüência, os resultados da empresa. Perdendo a percepção de conjunto, o produto se tornará *commodity*, o que acarreta impacto negativo na lucratividade. “Esforços de construção e sustentação das marcas requerem tempo, causando de modo geral, baixos resultados na venda de curto prazo” (Idem). A construção de uma marca deve, portanto, ser abordada estrategicamente como investimento.

“O impacto de uma marca tem um efeito ao mesmo tempo catalítico e potencializador dos esforços estratégicos, de marketing e de comunicação... Catalítico porque facilita praticamente toda a vida da empresa, do processo de recrutamento de pessoal a disposição de compra dos consumidores, passando pelo interesse dos canais de distribuição do produto ou serviço... Potencializador porque os esforços aplicados em marcas fortes geram resultados geometricamente superiores àqueles investidos em marcas fracas ou produtos/serviços desconhecidos.” (Sampaio *in* Martins X:2000).

A Gestão do Design de marcas integra o nível operacional da empresa: o projeto, a criação de produto, sua organização, os departamentos e sua estratégia genérica definida pela diretoria aos condicionantes introduzidos por áreas gerenciais, para além do produto em si: para a estratégia da marca junto ao mercado.

Em suas previsões, Ollins (2002) enfatiza que, na era globalizada, as empresas se vêem diante de uma gerência baseada em uma matriz de conflitos e a necessidade de solucioná-los. Segundo o autor, o conflito é inerente às organizações, argumentando que sua dinâmica é fundamental para a manutenção da unidade e da identidade corporativa, básica para o processo de tomada de

decisão. Para Ollins, o tempo das grandes corporações econômicas põe em questão seu poder que, necessariamente, terá que ser norteado pela moral, pela ética e pela força cultural.⁴⁷

Empresas como **Salinas**, **Richard's** e **Farm**⁴⁸ (2007), investiram pesadamente no uso do *branding* como técnica para reforçar marcas. Embora Ricardo Charuto Ricardo Charuto, com seu espírito crítico não reconheça no *branding* uma novidade em si, mas algo que corre risco de se tornar modismo que ele detesta, pois, segundo ele, já estava tudo aí.

O fato é que (num ato de confiança junto a esta pesquisa) foi possível acessar o projeto de branding para a **Richard's**, onde todas as premissas do empreendimento estavam lá descritas, bem com sua macro-estratégia bem definida, num trabalho minucioso de planejamento de gestão na sua marca. Ricardo Charuto transparece que sabe exatamente o valor da 'marca' no mercado atual e trata estas questões com cunho 'existencial', e ainda que crítico aos anglicismos da moda, todo seu questionamento é norteado em atender o cliente com reverência, segundo Ricardo Charuto "o dia a dia é antagônico à reflexão, por isso tirei as sextas feiras para pensar sobre isso..."

4.2.1.

A ideologia na composição de uma marca de moda

Segundo o publicitário Stalimir Vieira (2002), marcas que são sustentáveis têm como pano de fundo uma ideologia, ou seja, na criação de uma marca o criador tem a perspectiva do universo de signos que pretende representar e, mais ainda, sabe que há uma estrada a percorrer. Ideologia é um conjunto de idéias, fundamento de crenças que estabelecem um compromisso de conduta. Uma marca impregnada de ideologia pressupõe a existência de valores e princípios que norteiam a empresa, contribuindo para a formação de um conceito coerente com o propósito da marca. A ideologia é subjacente à percepção e concepção de signos estéticos e materiais que a traduzem, orientando o processo de criação de moda,

⁴⁷ Os casos da **Nike** produzindo em regime de semi-escravidão e os danos causados em sua marca e da **Body Shop**, empresa indissociável do bem estar do planeta, anteriormente mencionados, são bons exemplos para os argumentos de Ollins. (Klein, 2002).

⁴⁸ Tem escritório de design gráfico *in door*.

no sentido de harmonização de elementos, transformados em artigos de vestuário (Vieira, 2002).⁴⁹

Segundo o mesmo autor, o processo de excelência de uma marca não é mera construção, aproximando-se muito mais de um escultor do que de um pedreiro. Pode-se, portanto, inferir que a excelência de marca de vestuário é elaborada com precisão, dependendo de trabalho apurado, desde a escolha da matéria prima até a entrega do produto à comercialização.

Talvez na mais surpreendente entrevista, ao fazer a descrição do negócio, Ricardo Charuto Ricardo Charuto (2007) relata extensamente o quão importante para ele é que seu ponto de vista sobre ideologia de marca, associada ao bem estar do cliente esteja impresso em seus produtos e o quanto lhe custa em indagações essa questão. Embora a resposta não apresente uma clara conexão com a dimensão temporal, pode-se perceber a seriedade com que ele desde sempre tratou essa questão, tornando-a a pedra de toque de seu negócio.

Assinale-se, também, seu aperfeiçoamento na inserção de sua ideologia em produtos, sem, aparentemente, remeter a qualquer retórica. E muito provavelmente grande parte da razão de seu sucesso, pois com grande domínio dos condicionantes de estilo de sua marca ele imprime ao empreendimento como um todo sua ideologia, roupas, ambientação, comunicação corporativa, endógena e exógena.

Terminando a entrevista, ele afirma: “Quem deve ser compreendido é o cliente, se deve pensar antes [nele antes] de pensar no dinheiro. É um ecossistema, tudo deve estar bem equilibrado...”. Ele diz ainda, “para nós luxo é deixar ‘sentir’ coisas”, (Ricardo Charuto, 2007). A figura 14 transparece a verdadeira intenção de Ricardo, pois através da imagem que está sendo capa do seu catálogo de dia das mães, vê-se claramente que a **Richard's** não vende moda, vende estilo de vida.

⁴⁹Desde a logomarca até a apresentação de produtos, passando por criação, vitrines, disposição interna de produtos, no processo de criação de moda a ideologia é uma espécie de batuta do maestro, o estilista, a quem caberá garantir o equilíbrio na tessitura da criação com o mercado.



Figura 14 – Richard's feminino. Catálogo dia das mães 2007.

“A concepção da marca é questão estratégica”, afirma David Arnold (*in* Vieira 2002). Conseqüentemente, toda marca sólida tem suas ações direcionadas estrategicamente, entendendo marca, portanto, como parte da estratégia corporativa. Vieira (2002), hierarquiza aspectos da empresa, partindo do projeto de criação da empresa, passando pela definição de seu posicionamento, nome e identidade, nesta ordem. O uso constante do nome, sua utilização e aplicações, levam à constituição de sentido do nome na mente das pessoas. No entanto, como em todas as facetas de uma política de construção e consolidação de marca, o nome é parte do processo e não a finalidade deste. Daí a importância de considerar-se, no momento da criação, a aplicabilidade do nome e a possibilidade de sua difusão pelos meios de comunicação disponíveis.

Neste tema a pesquisa teve uma pergunta sem resposta: em sua entrevista, Ricardo Charuto (2007), da **Richard's**, critica o anglicismo no nome de sua marca e a questão fica em aberto. Seria “Casa Ricardo Charuto”, como ele sugere, um nome de apelo comercial em um país que tanto preza o `s, ainda que a empresa tenha excelência em vários elementos de gestão? Esta entrevista foi a terceira feita, e desde então pairou a questão do nome e a (estranha) aceitação dos estrangeirismos dos nomes. Por exemplo, e se **Farm** fosse **Fazenda**, venderia mais? Se a **Krishna** tivesse a simplicidade do nome Eliane Ferreira teria sido a marca que foi? Será que ao internacionalizá-las cria-se uma chancela de qualidade?

A construção das marcas hoje vai além da relação apontada: utilizando-se de ferramentas de gestão de marcas, marcas não vendem mais produtos, mas estilos de vida. Para Naomi Klein (2002), marcas não têm mais compromisso com a manufatura de produtos, detendo-se competitivamente na construção de sua imagem junto ao público alvo, atentas a tudo que deve ser comunicado.

Se a confiança é fundamental para estabelecer a imagem conveniente, é preciso reconhecer a inexistência de qualquer comprometimento social, senão os da lucratividade. De qualquer modo, a marca pode contribuir para debates relevantes, mesmo quando se trata de imagens arranhadas por acontecimentos⁵⁰.

Naomi Klein (2002) afirma que marcas que se tornaram poderosamente onipresentes como a **Gap** ou **Levi's** ou **Tommy Hilfinger** (totalmente licenciada detendo apenas a marca), isto quer dizer que a fabricação do produto não é mais a questão, mas sim o gerenciamento de marcas e a gestão das marcas.

Ligar a imagem da marca à cultura e à ecologia, hoje, é estratégia de construção de marca. Porque, como se afirmou anteriormente, o que se vende atualmente é estilo de vida e não produto. Segundo se pode depreender da leitura de Klein (2002), no entanto, na muitas vezes os temas estrategicamente usados pelas marcas são apenas modalidades para aumentar a lucratividade.

A carioca **Osklen** já faz esta associação há alguns anos através do **e-brigade**, movimento de informação ecológica patrocinado pela **Osklen**, que promove ações para disseminar uma cultura orientada para a responsabilidade

⁵⁰ É o caso da **Nike**, por exemplo, que teve sua marca associada à manutenção de regime de trabalho semi-escravo em suas fábricas asiáticas (Klein, 2002).

individual e para o desenvolvimento sustentável no planeta. Site **Osklen** 28/04/2007.

Ricardo Charuto (2007), outra vez surpreende quando diz sobre confiança: “Cada pessoa que vinha trabalhar aqui trazia uma idéia nova, e é assim, pois eu não acredito em regras, tem que ser baseada em valores, a burocracia pressupõe desconfiança... fui em busca da filosofia da marca, concluindo que não existe filosofia da marca, existe a sua filosofia. Mas a aplicação desta filosofia ao objeto é o que cria o valor simbólico, e esta é a grande competência da gestão de marcas, por isso a questão autoral na moda torna-se de especial importância, pois vende-se muito mais que ‘abrigos para o corpo’”.

Nas relações comerciais, a dessacralização do criador pode acontecer mais facilmente, uma vez que a marca é mais importante que o criador. Na moda, por exemplo, as assinaturas, por sua qualidade reconhecida e estilo consagrado, contribuem para o resultado comercial da marca e seu uso chancela o produto junto ao mercado. De qualquer modo, compra-se e usa-se **Chanel** e **Dior** e não Karl Lagerfeld e John Galliano (respectivamente os atuais criadores de produtos de moda das marcas) em que pese o sucesso dos mesmos como estilistas criadores.

Nos anos 70 e 80, a **Company** foi pioneira na percepção do poder da marca e no uso disto. Começou forte no segmento feminino com uma loja na Garcia D’avila, Ipanema, com Mauro Taubman e Luis de Luís de Freitas. Segundo Luís de Luís de Freitas, a melhor característica de Mauro é que ele sentia a mudança dos ventos e sabia direcionar a trama da marca na direção certa. Utilizava seu ‘C’ de forma discriminada e propagava sua marca com ações diretas junto aos jovens da época. A **Company** através patrocínio de jovens com sucesso em esportes ligados à prática ao ar livre, mudou os hábitos da cidade para uma vida menos sedentária e mais saudável. Sendo assim, viu seu público original, feminino, ser acrescido do masculino, que acabou prevalecendo sobre o original em virtude dos esportes mais ligados ao segmento masculino.

Luís de Freitas (2007), relata a quase obsessão de seu sócio Mauro Taubman, quando ele vislumbrou, em Nova Iorque, que patins poderiam se tornar uma febre, em um breve período. Foi ele quem promoveu o esporte na cidade, primeiro na Lagoa, ao ar livre, patrocinando campeonatos e campeões, e depois no **Roller Circus**, localizado no estacionamento da PUC – Rio. Suas festas eram

repletas dos rostos mais bonitos da cidade e sua marca promoveu a moda do Rio de Janeiro em todo Brasil. Aqui também foram pioneiros com este formato de divulgação de marca.



Figura 15 – Equipe **Company** de esportes.

4.2.2.

Identidade Visual

A identidade visual⁵¹ de uma corporação tem que ser clara, única, apoiada em um conjunto de idéias tangíveis. E sua comunicação tem necessariamente, que se pautar por qualidade e consistência, ainda que, no caso de pequenas ou novas empresas, esse processo e seus procedimentos sejam basicamente intuitivos (Ollins, 2002).

Imagens como a de um **Jaguar**, que remete à força, e à velocidade, ou o símbolo da **Nike** que, em última instância, pretende ser associado à saúde, são táticas de incremento à comercialização. Empresas como a **Du Pont**, que com seus *tags* garantem a fibra que está sendo comprada tem uma comunicação de identidade extremamente eficaz (Ollins, 2002).

Embora no Brasil não tenha alcançado tanto sucesso, a identidade como a que a **Benetton** conseguiu criar para sua marca na Europa vai além do produto, expressando estilo e concepção de vida com ‘todas as cores da **Benetton**’. Tudo isso estampado em suas vitrines, em revistas e em sua propaganda de caráter político, dirigindo-se a um determinado tipo de consumidor definido estrategicamente para posicionar marca. A comunicação gera controvérsia, mas é, sem dúvida, uma estratégia da corporação, visando a um nicho específico em um mercado segmentado.

A indústria da moda oferece inúmeros exemplos de identidade de marca, dentre os quais, por exemplo, pode ser mencionado **Missoni**, marca italiana reconhecida por combinar texturas e padronagens improváveis em *tricot*, criando um código visual inovador em produtos que expressam o nome e o estilo da marca. Nesse caso, os produtos funcionam como mídia e nos conduzem à certeza da importância da identidade gráfica de uma marca.

Os **Cs** de **Channel**, os **Ds** de **Dior**, os **Gs** de **Gucci**, **Ds & Gs**, de **Dolce & Gabanna**, amplamente aplicados a seus produtos são, também, exemplos dessa importância. Em termos de fixação, o uso de emblemas de identidade pelas marcas vai além de atributo estético, dando suporte ao consumidor na seleção de marcas que deseja consumir, uma vez que funcionam como operadores de distinção entre os que podem e os que não podem comprar o **Cs**, os **Ds**, os **Ds & Gs**, entre outras (Ollins, 2002). Por isso, a logomarca deve condensar o conjunto

de referências com os quais a empresa quer estar identificada, de modo que sua imagem seja associada àquelas referências em uma tradução simultânea para os consumidores. Segundo Ollins⁵², “O poder de um símbolo, nunca deve ser subestimado, eles são tais como a música” e têm poder sobre as emoções, memórias, “e sensibilidade”. (2002:346)

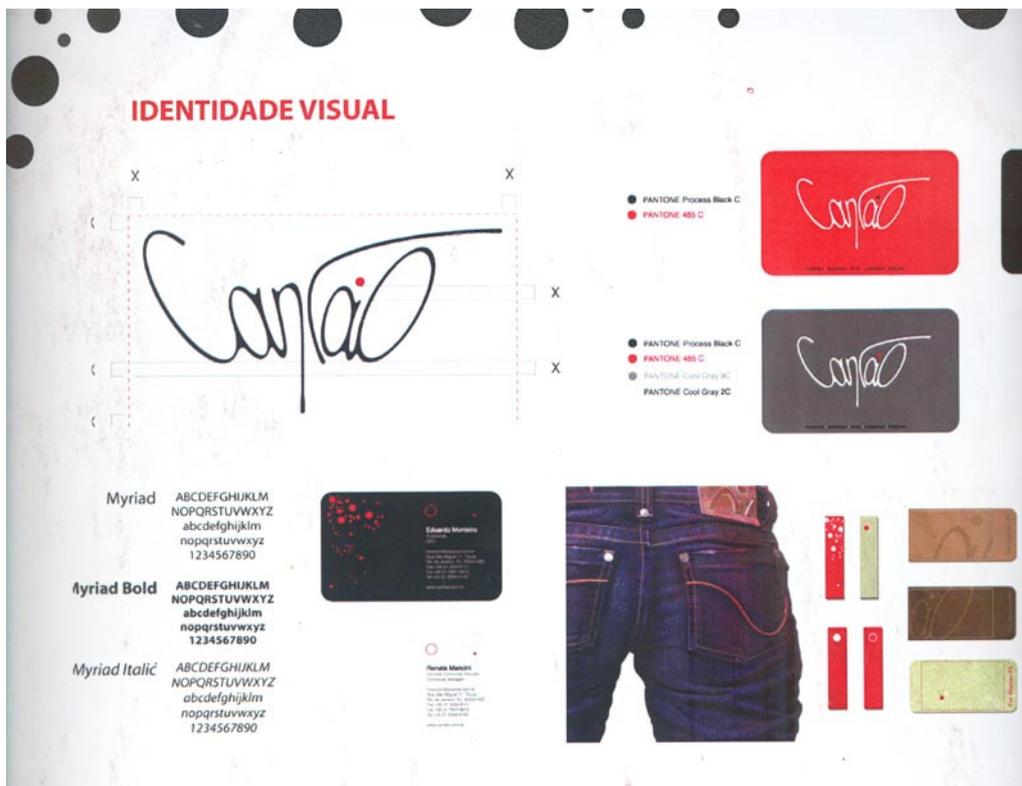


Figura 16 – Estudo Cantão – (foto do trabalho final exposto no mural do laboratório de design, alunos graduação de design, 1ºsem, PUC-Rio, 2007).

Aqui no Brasil, depois da **Bibba** e da **Company**, símbolos passaram a ser utilizados recorrentemente pelas marcas jovens. Além de etiquetas externas, também bandeiras laterais, etc.. Um brasão como o da **Osklen** (que trabalha seu logotipo remetendo à realeza), uma assinatura estrela da **H.Stern** em uma jóia, o **F** da **Fórum** em jeans ou a flor da **Farm** são fatores determinantes para o consumo e, conforme anteriormente mencionado, para a formação de preços dos produtos.

⁵² O nome e o estilo visual de uma empresa são fatores importantíssimos na divulgação da marca. No exemplar caso da **Body Shop** há uma perfeita integração entre o destinatário **do produto**, a embalagem, a comunicação visual, todas as ferramentas utilizadas segundo a visão de desenvolvimento sustentável da economia.

É bom levar em consideração que marcas consideradas sofisticadas em suas entrevistas para dissertação, tais como **Mara Mac** (2007), **Andréa Saletto** (2007) ou **Lenny Niemeyer** (2007) entre os ditos iniciados, não se vale da ‘over’ exposição do seu símbolo como referência, não é considerado chique por nenhuma de suas estilistas (entrevistas, 2007). Sobre isto Lenny Niemeyer (2007) diz:

...algumas clientes minhas até gostaria, mas eu não acho chic eu não acho bonito, você vê marcas que eu gosto, um **Hermes** da vida, ele vai ter uma fivela que parece com H, muitas vezes, mas não há nada do Hermes que você não olhe e não identifique como dele, ele vai ter misturado num lenço um Hermes escrito com muita sutileza, você não vai ver uma bolsa escrito Hermes nunca, vai ver do Dior. (Lenny, 2007).

Ainda que não haja uma regra geral sobre símbolos e sua apropriação pela indústria de moda, todas têm suas logomarcas e as exploram extensivamente, são sua assinatura. Ainda que, na maioria das vezes, o valor do símbolo seja intangível, muito se investe em sua consolidação, uma vez que esta assinatura pode transformar-se na maior riqueza da marca.

Embalagens são mídias para a moda. Sacolas com marcas em mãos de consumidores ajudam a vender e são tratadas com recurso estratégico uma vez que, comprovadamente, podem reforçar a marca (Mozota, 2002). *O design* de embalagens é uma subdivisão da atividade do *designer*, segundo Mozota, e por sua importância na proteção do produto lhe é dada especial atenção. A adequação física da embalagem é quase uma continuação do produto. A **Farm**, por exemplo, muda toda sua papelaria/embalagens a cada estação (Figura 17).

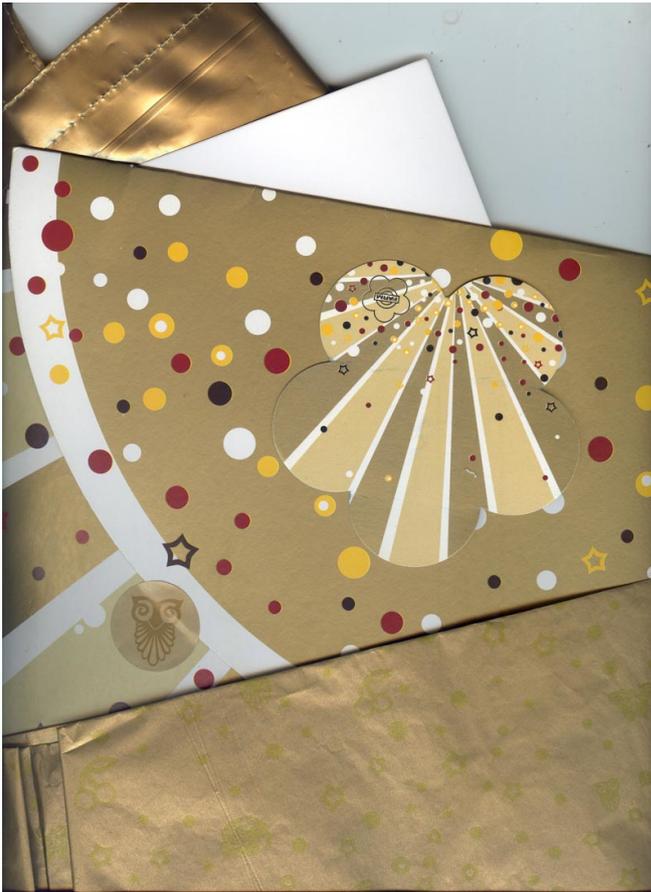


Figura 17 – Papelaria Farm por coleção.

Outro aspecto da identidade visual que deve ser levado em conta, conforme Brigitte de Mozota (2002), é a harmonia estética do ambiente interno e externo da empresa, visando a transmitir os conceitos endógenos, constituídos a partir de análises estratégicas. Em pontos comerciais, essa harmonização é fundamental criando um padrão exclusivo de comercializar a marca, por meio da utilização de inúmeros recursos, como aromas, por exemplo.

O apelo comercial da marca **Totem**, suas estampas tropicais, mesmo quando o tema é *Swinging London* e a unidade estética que a marca sustenta na apresentação de seus produtos tem na homogeneidade visual seu grande diferencial como marca jovem. É um recurso forte em empreendimentos de moda que, além do *design* de interior, da logomarca e da identidade visual em geral, hoje investe em som ambiente e em aroma característico para aumentar as vendas.

O trabalho visual da marca **Maria Bonita** acompanha seus produtos (Malba Paiva, 2007). Lojas com projeto arquitetônico de Freusa Zechmeister, cenógrafa e figurinista do Corpo (grupo de balé de Belo Horizonte), fogem ao padrão das lojas da cidade, especialmente a do Fashion Mall, particularmente

requintada. O trabalho gráfico de seus catálogos é igualmente comovente, pelo zelo com que é desenvolvido e a propriedade com que comunica os modelos da marca , Figura 18.



Figura 18 – Catálogo Maria Bonita a partir do desfile da estação.

4.3. Integração da marca com o mercado

As marcas líderes de mercado têm em geral seus processos de Gestão do Design, *branding*, criação e apresentação do produto aplicado com atenção para dar sustentação ao negócio moda, incluindo a atenção via assessorias de imprensa que faz com que as marcas se mantenham ‘circulando’ junto aos consumidores, através dos desfiles, das editorias de moda, etc... Na moda, os mediadores serão os formadores de opinião e agentes de comunicação tais como revistas e TV, (figurinos de novela) entre outros.

Nos anos 80, a moda carioca fazia um enorme sucesso em todo o Brasil e foi neste período que as marcas mais fortes se estabeleceram: **Company**, **Cantão** e **Yes Brasil**, na moda jovem, **Georges Henry**, **Andréa Saletto**, **Alice Tapajós** e **Maria Bonita** no segmento AA feminino. Georges Henry foi o precursor da adequação do produto ao estilo, à marca, no âmbito das etiquetas mais sofisticadas. Durante seus lançamentos surgiram as festas mais requintadas. Os jornalistas eram especialmente bem tratados por ele e fosse ou não devido a uma articulação política, o Rio de Janeiro estourou em vendas no setor de moda. Os editoriais, mesmo das revistas de moda com editoras em São Paulo, eram feitos na cidade e a venda era, efetivamente, em um volume que hoje, devido à concorrência, provavelmente não seria mais possível. Porém, com a morte dos estilistas já citados, o eixo migrou para São Paulo e hoje, ainda que São Paulo esteja mais forte, o Rio vem retomando sua força comercial no atacado. A maioria das marcas pesquisadas nesta dissertação tem um forte atacado hoje em dia e é essa a forma de valorizar e propagar a marca para todo o Brasil. Esta tendência deve permanecer, pois como é grande a concorrência, as pequenas butiques de todo o país precisam diversificar seu fornecimento (também é rentável pois combate a concorrência, naturalmente).

Marcas de valor agregado maior, por sua explicitada estratégia de diferenciação da concorrência, têm mais facilidade de impor seus preços, enquanto a marca mais barata perde competitividade no atacado, segundo Alexandre Aquino (2007). No caso, o entrevistado se referia à sua marca, a **Maria Bonita**. E a valorização da marca é o que fortalece comercialmente o atacado. Este mercado tem ainda outra singularidade que pode estar sendo explorada mas provavelmente não foi apropriada, que é a percepção. As donas de butiques no

grande interior do Brasil de boutique são excepcionais ‘formadoras de opinião’ em seus núcleos de atuação. Sendo assim, ao estreitar laços como seu cliente de atacado pulverizado, seria possível incrementar vendas de da marca. O fato é que grande parte das marcas citadas voltaram ou passaram a investir no atacado por estas razões estratégicas citadas acima

Os lançamentos de verão e inverno, junto com o Fashion Business da cidade do Rio de Janeiro têm colaborando muito para o aumento de vendas no atacado, somando-se agora o evento de alto-verão patrocinado pela **Firjan** (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, que tem um setor para cuidar da moda carioca), onde os compradores mais importantes do Brasil são subsidiados em transporte e hospedagem para num calendário comum estarem na cidade para as compras de alto-verão. Estes eventos de lançamentos da estação reforçam muito as marcas, implementando uma política em nível estratégico estadual. E é importante salientar que nosso fashion show embora tenha menos visibilidade como feira de negócios conseguiu se articular de forma mais eficaz, pois através do fashion business muitas marcas importantes são oferecidas em um só espaço.

Sintetizando este capítulo, Gilles Lipovetzky (2005), em seu estudo sobre o consumo de luxo diz o seguinte:

“... A imagem de uma marca corresponde, então, ao conjunto das associações estocadas na memória do consumidor. Para Valorizar o capital da marca, essas associações devem satisfazer imperativamente os três critério seguintes: ser favoráveis fortes e única. O Marketing de uma marca de luxo deve, então, contribuir para salientar sedução, emoção, prazer e estética – no sentido do etimológico do termo -, isto é, fazer experimentar emoção, fazer partilhar valores comuns e não salientar apenas benefícios – produtos tangíveis como pode bastar para os produtos de consumo corrente. As marcas de luxo devem igualmente justificar seu valor agregado por sua legitimidade e identidade.” (Lipovetsky, 2005:137)

Ele conclui: fatores chave para uma marca de sucesso supõem identidade clara e legível projetada de maneira criativa e coerente no tempo e no espaço, um ou mais produtos “faróis” identificáveis e atribuíveis à marca e uma cultura inovadora associada a processo de gestão rigoroso. Anunciando ainda que uma vez que está na moda misturar marcas pop com marcas populares, todas as marcas passam a concorrer entre si, pois a clientela as integra e as mistura em suas escolhas de consumo.

As marcas pesquisadas têm domínio dos atributos requisitados acima e ainda que em cada uma seja possível verificar mais ênfase em algum dos recursos, por exemplo: **Mara Macdowell Mac** e **Andréa Saletto e Lenny Niemeyer** dão ênfase à qualidade do produto, que será o ‘farol’ da sua marca. **Farm** e **Richard’s** dão ênfase à satisfação do consumidor. **Maria Bonita** e **Totem** dão ênfase à harmonização do produto com a marca etc. **Company** e **British Colony** dão ênfase à comunicação corporativa e posicionamento. Sendo que Máxime Perelmuter atribui a seu pai uma herança muito valiosa no mercado: uma enorme capacidade de geração da chamada mídia espontânea, onde a divulgação não é paga e ele, por sua formação em marketing, potencializa este prestígio inato. É importante que haja uma consciência clara em seus gestores da marca como sendo o principal valor da cadeia produtiva do produto de moda.

Wally Ollins (2002), falando sobre identidade corporativa, sinaliza que esta identidade não é mais simplesmente uma unidade visual, mas principalmente comunica os valores contidos em uma marca e o faz através do *branding*, a gestão de marcas, porque segundo o autor esta ferramenta deliberadamente apela para seu grupo particular imbuída de um poderoso, complexo e carregado simbolismo imediato contido na marca. Ele diz ainda que uma idéia em *branding* têm sempre muita emoção contida e, por fim, sinaliza onde a identidade corporativa estiver bem desenvolvida. Isto envolverá todos os elementos de comunicação e de consistência e o comprometimento deverá ser a resultante. Brigitte de Mozota (2003) afirma que design e propaganda são os meios para construir e sustentar a imagem da marca junto ao consumidor e que gestão de marcas é muitas vezes sinônimo de comunicação estratégica formando, então, uma única estratégia. Salientando ainda que uma marca bem desenvolvida instiga fidelidade e é através do design em geral que se cria a coerência trazendo unidos performance, produto e comunicação. A definição da marca será o sumo das características tangíveis ou não, tornando-a única. A marca é a organização das percepções dirigida para a comunicação e pela experiência. É o signo que distingue o símbolo, sendo a resultante da interação posicionamento X promessa X rede em operação. E *branding* é a construção da marca no tempo, com a missão de construir fidelidade e disseminar consonância com seu público. E, então, tornar a marca seu maior bem corporativo.

Conclui-se através das entrevista e da bibliografia pesquisada, que para se ter excelência no mercado de moda, uma estratégia de posicionamento (nicho) deliberada, harmonizada a marca, e divulgada por uma efetiva comunicação visual, com a identidade da marca explicitada nas ações de comunicação, não só agregam a marca notoriedade, mas também fidelidade, pois selam a confiança necessária, entre empresa e cliente

Ao posicionar suas marcas, ainda que por uma relação espontânea entre criador e consumidor, estreita-se os laços, pois dá ao cliente a condição necessária, para reconhecer onde pode-se encontrar aquilo que se deseja, o que no ambiente competitivo, é fator de combatividade dentro do mercado.

O que parece ser uma estratégia muitas vezes espontânea, como por exemplo, posicionar a empresa para seus pares (no caso especialmente referindo as marcas entrevistadas), e muitas vezes é, não a torna menos deliberada e calculada a estratégia de atuação no mercado do criador da marca.

Porém, o mercado vem se profissionalizando cada vez mais, o que indica uma tendência menos intuitiva e mais articulada com elementos previstos na metodologia da gestão do design.