



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE  
CURSO DESIGN-MODA**

**KARINNA DE ARAUJO MENDES**

**COMO A PENA UTILIZOU DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA  
CONSTRUÇÃO DO VALOR DE MARCA**

**FORTALEZA**

**2018**

KARINNA DE ARAUJO MENDES

COMO A PENA UTILIZOU DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA  
CONSTRUÇÃO DO VALOR DE MARCA

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Graduação em Design – Moda, do  
Instituto de Cultura e Arte, da  
Universidade Federal do Ceará, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Design - Moda.

Orientador: Prof. Hendrick Lezeck

**FORTALEZA**

**2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- M491c Mendes, Karinna.  
Como a Pena utilizou das estratégias de marketing na construção do valor de marca / Karinna Mendes. –  
2018.  
16 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Instituto de cultura e  
Arte, Curso de Design de Moda, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Prof. Me. Hendrick Lezeck.
1. Marketing. 2. Branding de moda. 3. Valor de marca. I. Título.

CDD 391

---

# COMO A PENA UTILIZOU DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA CONSTRUÇÃO DO VALOR DE MARCA

Karina de Araujo Mendes  
Universidade Federal do Ceará – UFC  
karinnadearaujo@hotmail.com

Hendrick Lezeck  
Universidade Federal do Ceará – UFC  
hendrick@ufc.br

## RESUMO

O presente trabalho compreende um estudo de caso da marca Pena, onde o pesquisador se debruçou nos conceitos de marca, valor de marca, comunicação e marketing. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral a análise de reposicionamento da Pena, baseado nos resultados conquistados pelo setor de marketing da empresa, onde podemos observar que a revalorização da marca trouxe à tona antigos consumidores e prospectou novos, evidenciando a diferenciação através do valor agregado.

**Palavras-chave:** Marketing. Valor de Marca. Branding de Moda.

## ABSTRACT

The present work includes a case study of the Pena brand, where the researcher focused on the concepts of brand, brand value, communication and marketing. Thus, the present study has as its general objective the analysis of Pena's repositioning, based on the results achieved by the company's marketing sector, where we can observe that brand revaluation has brought to the fore previous consumers and prospect new ones, evidencing the differentiation through value added.

**KeyWords:** Marketing. Brand equity. Fashion Branding.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da mobilidade e da conectividade, os consumidores dispõem de um tempo limitado para examinar e avaliar as marcas. Mesmo assim, por intermédio de canais *on-line* e *off-line*, continuam expostos a um excesso de informações – descrições de produtos, promessas de marcas e argumentos de venda.

Segundo Kotler (2017), as plataformas aceleram a oferta, demanda e consumo, tornando características, benefícios e qualidade comuns. E, à medida que o ritmo de vida se intensifica, a capacidade de atenção do consumidor diminui e eles sentem uma dificuldade ainda maior em se concentrar, preferindo ignorar as mensagens publicitárias e se voltar para fontes mais confiáveis: seu círculo social de amigos e família.

Por esse motivo, tem-se como estratégia a implantação de serviços e comunicação que estimulem os sentidos, mexam com as emoções e a cabeça do consumidor, incorporando-se em seu estilo de vida – tudo para possibilitar experiências marcantes.

De acordo com Lipovetsky e Serroy (2010, p.118), para além de vender a marca, a comunicação deve estar presente num modo de vida, deve criar um estilo e demonstrar sentido estético, “trata-se de inovar, surpreender, divertir, fazer sonhar, comover, criar um mito”.

Neste sentido, manter a fidelidade do consumidor não depende somente da oferta de preços baixos e de qualidade razoavelmente aceita, mas também de um serviço com valor agregado ao cliente correspondente ou superior ao nível desejado.

As empresas precisam entender que mais pontos de contato e volume mais alto nas mensagens não se traduzem necessariamente em maior influência. É preciso se destacar da multidão e conectar-se de forma significativa com os consumidores em apenas alguns pontos de contato cruciais (KOTLER, 2017, p. 77).

Para tanto, a adoção de perspectivas de gestão estratégica, enquadradas nas metodologias e técnicas de marketing, permite que as marcas se posicionem de forma diferenciada face aos seus públicos-alvo, alcançando níveis acrescidos de competitividade e relevância, assim, incorporando atributos para a construção do valor de marca (KOTLER, 2006).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral a análise de reposicionamento da marca Pena, baseado nos resultados conquistados pelo setor de marketing da empresa.

Além de estudar as forças que estão definindo o marketing, as tendências de comportamento do consumidor e o valor de marca.

Para tanto, foi realizado um estudo baseado em autores renomados na área da pesquisa, abrangendo análises que tratam acerca dos conceitos de marca, valor de marca, comunicação e marketing.

Assim, possibilitando entender como a marca atinge os consumidores a partir de experiências incitadas nele e um diagnóstico sobre a aplicação das estratégias do marketing para gerenciar o posicionamento da marca frente aos seus consumidores e mercado.

A Pena é uma sólida empresa cearense de *surfwear*, fundada em 1986, por Raimundo Bernardo Neto. Cresceu sob o conceito “o surf como filosofia de vida, como liberdade de espírito” e desde então mantém suas origens, com estratégias focadas no consumidor e nos valores socioambientais.

A marca foi escolhida como estudo de caso devido ao seu processo de reposicionamento – *rebranding*, em que buscou recolocação no mercado fazendo uso de novas estratégias de marketing para desvincular a imagem de estigmatização de estereótipo do seu público-alvo, além de ampliar suas atividades comerciais para o setor feminino e ingressar nas regiões Sul e Sudeste, ganhando um bom status no mercado nacional.

Segundo Dos Santos (2013, p. 97), “o rebranding é uma das opções que possibilita a construção de identidades marcantes, mas este só deve ser efetuado quando existem razões para editar a identidade visual, tal como, a possibilidade de criar novas filosofias comerciais”.

A pesquisa foi realizada por meio presencial, através de um questionário semiestruturado com o responsável pelo projeto Rafael Forti, da agência Hermandad, que permaneceu atuando no setor de marketing da empresa nos anos de 2011 até 2016, implantando as estratégias que serão descritas e justificadas no decorrer do trabalho.

## **2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **2.1 Marca**

A marca refere-se a um conjunto de valores e atributos, que além de diferenciá-la de seus concorrentes, constituem uma identidade que pode relacioná-la diretamente aos desejos de seus clientes. São características únicas que a empresa procura criar e manter para se apoiar na relação com os consumidores, membros da empresa e da sociedade.

Para Aaker (1996), a identidade de uma pessoa serve para lhe proporcionar orientação, objetivo e significado. No caso da marca, a identidade lhe confere sentido, finalidade e significado, sendo vital para sua visão estratégica e fator de impulso para as associações que compõem seu coração e seu espírito.

Ou seja, o processo de construção e elaboração é parte integrante da marca não somente no momento de sua criação, aplicando-se a qualquer momento de sua existência, traduzindo-se em atividades de marketing e comunicação, que visam fortalecer constantemente seu valor de mercado.

Ainda na concepção de Aaker (1998), a marca pode ser importante, com base em três tipos de benefícios: funcionais, relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com sua funcionalidade; econômicos, integradores de vantagens

relativas avaliadas em termos de custos e de tempo; psicológicos, de índole subjetiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes de sua satisfação.

Assim, na busca constante para manter a competitividade, as marcas devem não só capturar a atenção do mercado, mas também diferenciar-se. E a diferenciação já não é só obtida através da imagem da marca, percorre alguns aspectos fundamentais tais como as constantes mutações do meio envolvente, a forma como sua identidade é comunicada e percebida em busca da melhor forma de segmentar o mercado e definir o seu posicionamento, bem como a reação ao produto e o serviço ao consumidor final.

## **2.2 Valor de marca**

O valor de marca, também chamado de *brand equity*, não tem sentido único, é um conjunto de ativos e confiabilidades ligadas a uma marca, nome e símbolos, com a adição e subtração de um produto ou serviço para uma empresa ou consumidores.

Conforme Aaker (1998), a reação do consumidor condiciona seu valor positivo ou negativo, mais ou menos favorável ao produto, preço, promoção e distribuição das peças da marca.

A fim de tornar seu valor positivo, promovendo a admiração face ao seu público-alvo, a marca deve criar uma imagem forte, com significados relevantes para o consumidor de maneira que o toque profundamente, requerendo diversas abordagens que expressam seu comportamento. Estabelece-se uma relação dinâmica entre esses componentes, com a combinação de experiências, conhecimento e alternativas de escolhas individuais com os atributos do objeto considerado.

Para a construção desse modelo, é importante que a marca seja guiada de forma estratégica, mas sempre levando em consideração o poder de emocionar o cliente. Trata-se do desenvolvimento de ações para sua administração que a leve para além de sua natureza econômica, agregue valor.

De acordo com Kotler (2017), do ponto de vista do cliente existem três níveis: satisfação, experiência e engajamento. As marcas que se concentram apenas nos produtos fornecerão satisfação, atendendo as necessidades e desejos dos clientes. Para ir além, proporcionam experiências marcantes, com um conjunto de ações de interação, serviço e design diferenciados. E, por fim, as que engajam os clientes pessoalmente, permitindo que se auto realizem. Estes se tornam verdadeiros advogados da marca ao compartilhar sua relação com ela.

## **2.3 Comunicação e marketing**

A comunicação pode ser entendida como a forma que as organizações informam, persuadem e lembram os consumidores sobre serviços, produtos e marcas que ofertam. Segundo Kotler e Keller (2006), é através dela que se estabelece um relacionamento e diálogo com o consumidor, permitindo às empresas atrelar sua marca a pessoas, lugares, eventos, outras marcas, experiências, sensações e objetos, criando uma imagem da marca.

Contudo, comunicar sistematicamente e de modo repetitivo a identidade da marca pode não ser mais o suficiente.

Com as tecnologias disruptivas, ciclos de vida mais curtos dos produtos e tendências que mudam com rapidez, a marca precisa ser dinâmica o bastante para se comportar de determinadas formas em situações específicas. O que deve permanecer constante, porém, são a personalidade e os códigos da marca. A personalidade é a razão de ser da marca, seu motivo autêntico para existir (KOTLER, 2017, p. 66).

Dessa forma, o desenvolvimento competitivo das marcas tem passado, em primeiro lugar, pela sua capacidade de integrar todas as atividades da empresa, desde o marketing e o design, à qualidade de produção e às práticas comerciais.

Segundo Schimitt e Simonson (2000), surgiu um mundo onde design, identidade e estética passaram a ser vistos como parte das comunicações de marketing, um mundo onde designers e consultores de identidade não deveriam se ocupar apenas com artes gráficas e design, mas também com o comportamento dos consumidores e estratégias de marketing, um mundo no qual uma organização e sua identidade de marca passaram a interessar a todas as pessoas envolvidas no planejamento estratégico de orientação corporativa e valor de marca.

## **2.4 Do marketing 1.0 ao marketing 4.0**

Em sua pesquisa, Kotler mostrou a transição do marketing, identificando a grande mudança do 1.0 ao 4.0, correspondente dos tempos atuais. O 1.0, orientado ao produto, esteve vigente no início do século XX, em que com a escassez dos produtos e baixa concorrência, o foco era produzir em massa produtos funcionais. Não havia personalização e as empresas tinham pouco interesse em atender aos desejos dos consumidores.

Passado para o focado no consumidor (2.0), a chamada “Era da Informação”, em que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), descrevem que o cliente está bem informado e

aumenta o número dos concorrentes, o que aumenta o poder do consumidor, pois com a alta demanda, o consumidor passa a definir quanto quer pagar, como quer o produto e conseqüentemente aumenta a interação entre consumidor e empresa. Além disso, a segmentação se torna necessária, para poupar recursos e garantir um maior retorno. As estratégias de comunicação são voltadas para atingir o lado emotivo dos consumidores, tentando criar uma necessidade latente que desencadeia o consumo. Agora, as campanhas tentam personificar as marcas, buscando estreitar a relação com o consumidor, deixando a comunicação mais pessoal e direta.

E então, o marketing centrado para o humano (3.0) – a “Era do Valor”, com significado incorporado a visão e aos valores de uma empresa. Aplicando identidade, integridade e imagem, para a relação mais horizontal com seus consumidores falando sobre empresas e opinando sobre elas nas redes, influenciando uns aos outros, as próprias empresas foram obrigadas a se posicionar nas mídias sociais.

Até chegar ao Marketing 4.0, em que o autor afirma que o mesmo é um processo de desdobramento natural do anterior, evidenciando um aprofundamento e uma ampliação do marketing centrado no ser humano, cobrindo cada aspecto da jornada do cliente, na obtenção do engajamento e da defesa da marca na opinião pública.

Na economia digital, a interação digital sozinha não é suficiente. Na verdade, em um mundo cada vez mais conectado, o toque *off-line* representa uma forte diferenciação... Embora seja imperativo que as marcas se tornem mais flexíveis e adaptáveis por causa das rápidas mudanças e tendências tecnológicas, ter uma personalidade autêntica é mais importante do que nunca. Diante de uma realidade cada vez mais transparente, a autenticidade é o ativo mais valioso (KOTLER, 2017, p. 63).

Acompanhado também de novas tendências, como a economia “compartilhada”, a economia “do agora”, integração *omnichannel* – presença em canais *on-line* e *off-line*, marketing de conteúdo, relacionamento com o cliente, entre outros.

## **2.5 Estratégias de marketing**

Vivemos um momento em que há uma reconfiguração das relações espaço-temporal. A internet, que trouxe conectividade e transparência às nossas vidas, tem sido grande responsável pelas transformações desse novo mundo, no qual pessoas diferentes estão conectadas entre si sem quaisquer fronteiras geográficas e demográficas.

Essa movimentação tem levado a uma realidade na qual as forças horizontais, inclusivas e sociais têm maior força e representatividade. Fazendo com que as pessoas

não tenham mais medo das grandes empresas e marcas, compartilhando suas experiências de consumo, sejam elas boas ou ruins.

A globalização cria um campo de jogo nivelado. A competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada. Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais (KOTLER, 2017, p. 25).

Dessa forma, os consumidores não deveriam mais serem vistos como meros alvos passivos, pois estão se tornando mídias ativas de comunicação, eles prestam mais atenção ao seu círculo social ao tomar decisões. E buscam conselhos e avaliações tanto *on-line* como *off-line*.

As características dos novos consumidores nos levam a perceber que o futuro do marketing será uma mescla contínua de experiências *on-line* e *off-line*. No início, a consciência e o apelo da marca virão de uma mescla de comunicações de marketing acionadas pela análise de dados, experiências passadas de clientes e recomendações de amigos e familiares (KOTLER, 2017, p. 40).

Nesse processo, o marketing está presente como um conjunto de ações que identifica necessidades e as transformam em produtos ou serviços. Suas questões percorrem aspectos fundamentais, tais como as constantes mutações do meio envolvente, a forma de como é percebida e comunicada a identidade das marcas, em busca da melhor forma de segmentar e definir o seu posicionamento, bem como a reação ao produto de moda do consumidor final.

Uma vez que as empresas decidam o que oferecer, precisam resolver como oferecer, uma das ferramentas de partida é o uso dos quatro “Ps” do mix de marketing: produto, preço, ponto e promoção.

O produto é muitas vezes desenvolvido com base nas necessidades e nos desejos dos consumidores, captados por meio de pesquisa de mercado [...] para definir um preço de venda, as empresas utilizam uma combinação de métodos de precificação baseados no custo, na concorrência e no valor para o cliente (KOTLER, 2017, p. 66).

Em seguida, as empresas definem onde distribuir e comunicar o produto da forma mais conveniente e acessível para seu público-alvo.

Esse método, também aparece redefinido como os quatro “Cs”: cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*).

Já para descrever a jornada do consumidor, faz-se o uso do modelo “AIDA” (Lewis, 1989): atenção, interesse, desejo e ação. Ou dos quatro “As”, afim de rastrear também o comportamento pós compra do consumidor. Eles tomam conhecimento de uma marca (assimilação), gostam ou não dela (atitude), decidem se vão compra-la (ação) e se vale a pena repetir a compra (ação nova).

Dentro do marketing 4.0, há ainda a possibilidade de mais um “A”: apologia. Referente a um sentimento fidelidade do consumidor à marca, no qual eles compartilham suas experiências e recomendam espontaneamente as marcas que adoram, ainda que não sejam solicitados. Sendo esse o maior objetivo dos profissionais de marketing atualmente.

## **2.6 Marketing de moda**

Ter um posicionamento bem definido no mercado, conhecer o perfil do seu consumidor e acompanhar as mudanças no seu comportamento desse consumidor passaram a ser os fatores determinantes para o sucesso de qualquer negócio de moda. Esses fatores devem ser observados justamente para que você tenha a capacidade de identificar a tendência certa e o tempo certo para aplicar no seu negócio, de modo a despertar o desejo de seu público alvo e que ele realmente perceba valor na sua marca.

Essa gestão da marca, segundo Dos Santos (2013), entende-se como *branding*, um sistema de ações interdisciplinares que visa o estabelecimento de imagens, percepções e associações com as quais o consumidor se relaciona com um produto ou empresa.

Para abordar de forma eficaz ansiedades e desejos, os profissionais de marketing precisam desenvolver o lado humano de suas marcas. Elas devem ser fisicamente atraentes, intelectualmente interessantes, socialmente envolventes e emocionalmente fascinantes, ao mesmo tempo que devem demonstrar personalidade forte e moralidade sólida (KOTLER, 2017, p. 143).

Assim, fazendo com que a marca ultrapasse sua esfera econômica, passando a fazer parte da cultura e a influenciar o comportamento das pessoas.

Tachizawa (2000) defende a ideia de que o gestor do design de moda deve incorporar aos investimentos tradicionais – financeiro, produção, vendas e intelectual – dois novos investimentos: o desenvolvimento de novas ideias e o risco de executá-las, aplicando-as paralelamente à construção da identidade da marca, ou seja, a diferenciação

e inovação executadas em harmonia, tanto por parte do design, quanto por parte do marketing e comunicação.

A grande questão que vem preocupando a indústria e o varejo é o quanto o comportamento do consumidor está mudando o mercado. Isso é muito importante no momento atual, em que o consumo, não só de moda, mas o consumo em geral, está cada vez mais orientado por valores - ou seja, consumimos não apenas aquilo que a indústria diz que é novo, mas aquilo que é significativo e tem real valor para nós.

Assim, esse novo consumidor não se baseia apenas naquilo que está "fora da moda" ou "dentro da moda", pois pode preferir algo que represente o seu "estilo pessoal" ou "estilo de vida". A moda sempre foi o tipo de indústria em que o crescimento é obrigatório, sendo necessário que se alimente constantemente o desejo das pessoas. A diferença, nesse momento, é que além de criar produtos de desejo, esses produtos precisam ser de fato relevantes na vida dos consumidores. Jones (2005) afirma que:

Para o estilista, saber o que criar e como apresentar sua criação no ciclo temporal não é magia nem pura intuição, mas uma questão de muita pesquisa, planejamento, experimentação, inspiração e capacidade de "ler" as tendências culturais.

Dessa forma, podemos entender que a missão de uma empresa de moda deve ser permanente, sendo ela responsável por refletir o propósito básico de sua própria existência. Sua missão determinará seu posicionamento, visão e valores.

### **3 A MARCA PENA**

A Pena é uma sólida empresa cearense de *surfwear* fundada em 1986 por Raimundo Bernardo Neto, segundo ele, "a paixão foi o começo de tudo" e do amor ao esporte, que é tido como um estilo de vida, a marca se mantém há mais de 30 anos, sem perder sua essência. Como sua maior estratégia está o foco nas pessoas e na construção de um relacionamento logo, valorizando a conduta socioambiental e o amor a natureza.

A marca passou por um reposicionamento – *rebranding*, com a mudança de identidade visual, recolocação no mercado, novas estratégias de venda e um conceito novo. Fazendo uso de novas estratégias de marketing para desvincular a imagem de estigmatização de estereótipo do seu público-alvo, além de ampliar suas atividades comerciais para o setor feminino e ingressar nas regiões Sul e Sudeste, ganhando um bom

status no mercado nacional, com o giro da empresa alcançando o valor expressivo de 70 milhões de reais, conforme o site da mesma indica.

A palavra *rebrand* é um neologismo, que é composta por dois termos bem definidos: “re” e “marca”. “Re” é um prefixo de verbos comuns de ação, por vezes, que significa “novo”, o que implica que a ação é realizada pela segunda vez. A definição tradicional de uma marca proposta pela American Marketing Association é “um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação dos mesmo a intenção de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes” (MUZELLEC E LAMBKIN, 2006, p. 804)

Seja para revitalizar, recuperar ou recriar valores, os projetos de *rebranding* podem gerar resultados com um grande impacto, positivo ou negativo, para a representação e sobrevivência da empresa. A sua definição e características, o número de casos de insucesso deste tipo de estratégia é ainda muito superior aos de sucesso, o que demonstra que ainda é necessário aprofundar os estudos sobre *rebranding* de maneira a conseguir compreender realmente os fatores chave para uma estratégia lucrativa e de sucesso (DOS SANTOS, 2013, p. 13).

Para a Pena, o processo deu início após a contratação de Rafael Forti, profissional de marketing responsável pelo setor na empresa durante os anos de 2011 até 2016. Como primeira ação na empresa, Forti realizou um diagnóstico baseado na análise SWOT - de dados internos e externos, contemplando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Na apresentação do mesmo, teve grande dificuldade de aceitação da diretoria, composta pela família idealizadora da marca.

Dessa forma, realizou gravações de áudio e vídeo de forma oculta com clientes, vendedores e pessoas influentes, como atores e atletas. Questionando sobre a percepção deles em relação a marca. Conseguindo assim, provar uma visão de estigmatização de estereótipo do público-alvo, em que a marca encontrava marginalizada.

**Figura 1:** LOGO ANTIGA



<https://seeklogo.com/vector-logo/107280/pena-surfwear> (2018)

Assim, aconteceu o primeiro *rebranding* da marca, onde a identidade visual foi alterada, mas manteve os mesmos elementos. Juntamente de ações de vitrinismo, produção estética nos pontos de venda e outros projetos paralelos para tirar a atenção do objetivo maior: um *rebranding* ainda mais intenso.

Para tal, Forti buscou o departamento de estilo da empresa para apresentar a proposta e buscar o alinhamento dos conceitos estéticos, o mesmo não comprou a proposta por receio de problemas com a diretoria, visto que a aprovação das coleções passava por eles. Dessa forma, surgiu a ideia de terceirizar a produção e apresentar em reunião.

Após a apresentação, foi gerado um desconforto na equipe de estilo, pois percebeu-se o quanto o setor estava estagnado, logo foi necessária uma atualização com novas contratações. Assim, as coleções conseguintes contaram com os produtos que já representavam um grande volume de vendas e a chamada linha *premium*, com um novo senso estético.

**FIGURA 3:** Catálogo antigo X novo



PENA. Catálogo. Disponível em: <https://www.pena.com.br/catalogo/>

A mudança representou um crescimento harmônico, dando espaço para outras ideias, como a implementação do feminino – segmento que era considerado fraco na empresa, e o projeto de lançamento da loja física.

Em meio ao processo, a empresa também buscava expandir sua atuação comercial nas regiões Sul e Sudeste e passou por grande dificuldade de aceitação do nome da marca, como saída, a ideia foi esconder o nome, evidenciando o logo. Assim, deu início o 2º processo de *rebranding*.

**FIGURA 3:** LOGO ATUAL



<https://www.pena.com.br/wp-content/uploads/2016/12/pena-circulo-160x160.png> (2018)

O projeto foi realizado fora da empresa, mantido em segredo, pois grande parte da loja física já estava pronta com a identidade visual antiga. Quando foi apresentado, a primeira pessoa a tomar conhecimento foi Isabela Sousa, uma importante atleta de *bodyboard*, patrocinada pela marca e, logo após, o setor interno de marketing da empresa. Onde foi discutido que a loja física se manteria sem alterações inicialmente, colocando de um lado a marca antiga e do outro a atual.

A ação desencadeou uma grande empatia da família da Pena, os funcionários, amigos da marca e os próprios consumidores, pois muitos se aproximavam com surpresa e elogios pela mudança.

Para garantir harmonia, a marca foi apresentada também para representantes, lojistas e vendedores de multimarcas, sendo eles orientados também a minimizarem gradativamente os produtos antigos nos pontos de venda.

**FIGURA 4:** Lojas próprias



PENA. Catálogo. Disponível em: <<https://www.pena.com.br/lojas/>>.

Como resultado do trabalho para positivar a imagem da marca, a Pena foi convidada a patrocinar o Dragão Fashion em 2016, acabando como a maior atração, realizando o encerramento do evento com seu desfile.

**FIGURA 5:** Desfile da Pena



NEVIP, Jornalismo. PENA Conceito estreia no Dragão Fashion Brasil 2016. Disponível em: <<http://www.nordestevip.com/2016/pena-conceito-estreia-no-dragao-fashion-brasil-2016/>>.

Rafael Forti encerrou seu contrato com a empresa posteriormente, deixando uma grande projeção para a marca como um todo. Hoje, a marca consagrou-se com grande expressividade nacionalmente.

#### **4 METODOLOGIA**

Para entender o tema proposto e solucionar os questionamentos levantados na problematização fez-se necessário a presente pesquisa científica, sendo ela conceituada como uma procura de informações elaborada de maneira sistêmica, ordenada, racional e obedecendo a certas normas.

Gil (2002) enfatiza que a pesquisa é desencadeada quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionado ao problema.

Consequente, para melhor compreensão, foi trabalhado o estudo de caso como modalidade de pesquisa, visando à investigação de um caso específico. Este que Gil (2002) conceitua como um estudo que não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas onde é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

Para o presente trabalho, a fase de delimitação ocorreu através da busca de um caso em particular, em que houve conhecimento prévio das informações em prol do tema. Seguido por levantamento de dados e entrevista informal, realizada por meio presencial,

através de um questionário semiestruturado com o responsável pelo projeto Rafael Forti, da agência Hermandad, que permaneceu atuando no setor de marketing da empresa nos anos de 2011 até 2016.

E, por fim, a terceira e quarta fase que foram organizadas estruturadas de acordo com o tema estudado.

Segundo Gil (2002), com relação à coleta de dados, o método de estudo de caso pode ser considerado o mais completo dentre todos os outros, pois, este se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados documentais, sendo extremamente eficaz quando se quer desenvolvê-las envolvendo situações que merecem uma atenção maior e mais aprofundada, em que o pesquisador tem que imergir na pesquisa para entender como funciona o objeto investigado.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Conforme apresentado na metodologia, o presente estudo compreende um questionário semiestruturado com Rafael Forti, responsável pelo setor de marketing na Pena durante o processo de *rebranding*.

Ao ingressar na empresa, Forti passou os três primeiros meses realizando um diagnóstico baseado em análises de dados que coletou de forma oculta e conversas informais, revelando uma percepção negativa da marca face ao público, onde a mesma encontrava-se marginalizada.

O projeto de *rebranding* foi mensurado por ele desde sua chegada a empresa, sua estratégia foi dividir os processos em ações mais veladas para não causar impacto negativo, visto que a marca é de origem familiar, o que remete a um grande apego das raízes.

Eles sempre foram muito resistentes às mudanças, para conseguir dar andamento ao projeto, muitas das ações foram veladas até o momento de sua apresentação. E sempre apresentadas junto de justificativas para as mesmas.

Assim, deu-se em dois momentos, o primeiro em menor escala, onde houve mudança na identidade visual da marca, mas mantendo os elementos. E o segundo de grande porte, em que a marca tomou uma maior proporção que seu nome, assumindo um novo posicionamento e recolocação de mercado.

Essa segunda ação de *rebranding* teve maior impacto, pois embora mantivesse a essência da marca, foi pensada sem a participação dos idealizadores, o que gerou grande desconforto antes da aceitação definitiva.

Além da dificuldade com o alinhamento dos departamentos em prol dos novos conceitos estéticos. E dos próprios fornecedores em atenderem a marca com itens de qualidade além da estigmatização com que era vista.

Para solucionar essas questões e ter um resultado harmônico, os colaboradores, lojistas, representantes e vendedores foram apresentados à nova marca através do *storytelling* – um processo de se contar histórias. Além de receber treinamento e orientação para realizar a transição dos produtos gradativamente.

A revalorização da marca, trouxe à tona antigos consumidores e prospectou novos, podendo destacar o engajamento do público feminino e a chegada da marca nas regiões Sul e Sudeste.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Cada vez mais, os clientes importam-se não só com o que é oferecidos pela marca, mas também com sua imagem e o que ela representa. Ao tomarem decisões de compras, os consumidores são influenciados pelas comunicações de marketing em mídias *on-line* e *off-line*, pelas opiniões de seu ciclo social e por seus próprios conhecimentos e sentimentos em relação a determinados produtos e serviços.

Essa relação faz com que os consumidores se identifiquem com as marcas e compartilhem referências e experiências – sendo elas boas ou ruins, servindo como propagadores da imagem, dos produtos e dos serviços oferecidos, principalmente nas redes sociais.

Cabe ao profissional de marketing estudar esses possíveis clientes e sua jornada de consumidor, a fim de identificar a melhor maneira de alcançá-los, seja para converter uma venda ou propagar sua marca.

No presente estudo de caso, tem-se a Pena como um exemplo da força que tem o consumidor ao expor sua opinião sobre uma marca. A mesma encontrava-se estagnada em um estereótipo que a marginalizava, fazendo com que perdesse clientes e espaço no mercado. Para reverter essa situação, foi realizado um longo e oneroso processo de *rebranding*, aliado a outras estratégias de marketing. O que afirma também, a necessidade das empresas de estarem sempre atentas ao seu consumidor, pois independente da sua posição, caso elas não atendam as demandas, não se manterão saudáveis.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A . **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A. **Brand Equity: Gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócios, 1998.
- DOS SANTOS, Ana Vanessa Madureira. **Rebranding: fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda**. 2013. (Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Branding e Design de Moda) – Universidade da Beira Interior, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JONES, S. J. **Fashion design: manual do estilista**. São Paulo: Cosac Naify, 2005
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017
- LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A Cultura-Mundo: Resposta a Uma Sociedade Desorientada**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- MUZELLEC, L.; LAMBKIN, M. **Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity**. European Journal of Marketing, v.40, n.7, p. 803-824, 2006.
- SCHIMITT, Bernand; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000
- TACHIZAWA, T. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios**. São Paulo, Ed. Atlas. 2000.