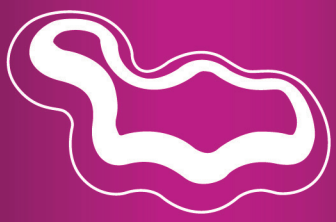
ANO 08 / VOL. 16 Nº 16
ABRIL / 19



BRANDTRENDS

JOURNAL OF
STRATEGIC
COMMUNICATION
AND BRANDING

CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGIAS BRANDING

B821

BrandTrends. -Vol. n0. 16 (2019)- . --Lajeado,RS:/
Observatório de Marcas, 2019 -.

Bi-anual
ISSN 2237-8529

1. Comunicação estratégica 2. Branding 3. Marca
4. Marketing I. Título

CDU: 659:658

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Hilgemann Mendel CRB-10/1459

Índice

EDITORIAL 04

MARCA OLFATIVA: RECENTES DESENVOLVIMENTOS NA UNIÃO EUROPEIA E NOS EUA
Autor: Eugénio Pereira Lucas 06

MARCA DE DESTINOS TURÍSTICOS: UM ESTUDO NA CIDADE DE NATAL (BRASIL) A PARTIR DO *SAFFRON CITY BRAND CRITERIA*
Autoras: Maria Carolina Cavalcante Dias e Lissa Valéria Fernandes Ferreira 23

CATEGORIZAÇÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS QUANTO A GESTÃO DA MARCA: UM ESTUDO A PARTIR DA MARCA "INSTITUTO FEDERAL"
Autores: Dr. Thiago Meneghel Rodrigues e Dr. Richard Perassi Luiz de Sousa 40

NORMAS DE PUBLICAÇÃO 55

EDITORIAL

BrandTrends Journal

Com o presente trabalho, apresentamos o décimo sexto volume de *BrandTrends Journal*, revista científica digital do Observatório de Marcas. Esta é uma revista internacional, de publicação bianual, *peer-refereed*, mediada em língua portuguesa, espanhola, inglesa e francesa, aberta a colaboradores de todas as partes do mundo interessados na área da Comunicação, *Business e Branding*.

Como tem vindo a ser referido ao longo dos diferentes volumes, a *BrandTrends* vai-se construindo com a contribuição de académicos, pesquisadores e profissionais, que trabalham em áreas científicas que se intersetam, cujo domínio comum são as Marcas. Temos vindo a criar, assim, uma comunidade de prática, que coexiste de forma real e virtual, dando corpo a transformações na organização espacial das relações, das ideias e das transações sociais, impulsionadas por dinâmicas sociais, que, aplicadas a contextos culturais específicos, determinam novos saberes e novas práticas. Nas relações e ligações entre realidades aparentemente distintas, sejam estas áreas disciplinares tradicionalmente delimitadas por fronteiras rígidas, com os respetivos conhecimentos convencionalmente arrumados em disciplinas específicas, quer sejam contextos culturais aparentemente distintos com as suas linguagens específicas, *BrandTrends Jounal* é eminentemente interdisciplinar. Assume-se como o *locus* no qual se perscruta tendências, se cruza saberes e campos de pesquisa, se compreenda as diferenças e as complementaridades desses estudos e das respetivas práticas e se procura sempre ver e entender a marca como uma entidade complexa que se instancia e permeia entre a vida humana e a natureza social e cultural que a rodeia. É, por conseguinte, neste posicionamento holístico, que se pretende prosseguir uma perspetiva convergente e unitária de vários ramos do saber, nos quais não se vejam os trabalhos como o somatório de conhecimentos, mas antes possibilidades de estabelecer relações entre estas para o conhecimento daquilo que é a complexidade do estudo da marca.

Neste entendimento, e como confluência de diferentes saberes, o artigo intitulado "Marca olfativa: recentes desenvolvimentos na União Europeia e nos EUA", inscrito na área do Direito, apresenta os desenvolvimentos legais relativos a marcas não tradicionais, nomeadamente o caso das marcas olfativas, bem como estabelece diferenças nas soluções encontradas nos sistemas legais da EU e dos EUA.

Com o artigo "Marca de destinos turísticos: um estudo na cidade de Natal (Brasil) a partir do *Saffron City Brand Criteria*", da área do Marketing, o estudo discute os desafios e as possibilidades para a marca turística de Natal (Brasil), a partir da identificação dos ativos que a compõem e da compreensão dos seus aspetos de diferenciação e posicionamento no mercado. Entre os desafios estão o estabelecimento da comunicação integrada nas ações de marketing especialmente no meio digital.

No artigo "Categorização de redes organizacionais quanto a gestão de marca: um estudo a partir da marca 'Instituto Federal'", o estudo apresenta uma classificação das redes organizacionais e distingue-as em quatro categorias de acordo com a responsabilidade dos agentes componentes da rede em relação à gestão da marca, cujo modelo de gestão compartilhada do conhecimento da marca permite o fortalecimento das organizações autônomas.

Os artigos nos apresentam as diferentes áreas pelas quais a marca pode ser observada e analisada, bem como nos permitem constatar a complexidade da gestão na contemporaneidade. Desejamos a todos uma boa leitura.

Carminda Silvestre
Elizete de Azevedo Kreutz

EQUIPE
Presidente do Observatório de Marcas:
Profa Dra Elizete de A. Kreutz (UNIVATES/Brasil)
Diretor Científico Internacional:
Prof. Dr. Antonio Hohlfeldt (PUCRS/Brasil)
Editor Geral:
Prof. Dr. Jean Charles Zozzoli (UFAL/Brasil)
Editores Regionais:
Portugal
Profª Drª Carminda Silvestre (ESTG, Instituto
Politécnico de Leiria/ILTEC, Portugal)
Espanha
Prof. Dr. Fernando Olivares
(Universidad Alicante/Espanha)
América Latina
Prof. Dr. Francisco Más (Universidad Mayor/ Chile)
Brasil
Profª Drª Elizete A. Kreutz (UNIVATES/Brasil)
Diretora Editorial Observatório de Marcas:
Profa Dra Carminda Silvestre
(Instituto Politécnico de Leiria, ESTG/CELGA-ILTEC, Portugal)
Coordenação Geral :
Profa Dra Elizete Azevedo Kreutz
Capa, diagramação e *webdesign*:
Edgar Vieira de Azevedo

ARTIGO

Marca Olfativa: Recentes Desenvolvimentos na União Europeia e nos EUA

Eugénio Pereira Lucas[1]

Resumo:
Num mundo globalizado, as marcas são cada vez mais importantes para os produtores e igualmente para os consumidores. Para além das marcas tradicionais, assistimos atualmente a um desenvolvimento das marcas não tradicionais, como é o caso das marcas olfativas. O recente desenvolvimento das marcas olfativas suscita muitas questões legais, que estão a ser estudadas e implementadas em diferentes países. Os sistemas legais dos EUA e da União Europeia (UE) em matéria de concessão de marcas olfativas conduziram a diferentes soluções. Nos EUA, é possível o registo de marcas olfativas, tendo recentemente sido registado, pelo USPTO, o odor da plasticina da Play-Doh como marca olfativa. Na UE, apesar de já ter sido abolida a exigência de representação gráfica da marca olfativa, mas tendo de ser cumpridos os critérios da jurisprudência Sieckmann, continua a não ser possível registar marcas olfativas, estando atualmente em análise essa matéria. A jurisprudência tem um papel muito relevante nesta questão, sendo que na UE o registo das marcas olfativas depende da verificação dos critérios Sieckmann e nos EUA foi a jurisprudência Qualitex, mais permissiva que a Sieckmann, que veio permitir o registo de marcas não tradicionais. Serão também analisados neste artigo as principais vantagens e desvantagens da marca olfativa e ainda possíveis soluções para uma generalização do seu uso.

Palavras-chave: Marca olfativa; Marcas não tradicionais; EUA; União Europeia.

Abstract:
In a globalized world, brands are increasingly important, both to producers and consumers. In addition to the traditional trademarks, we are currently witnessing the development of non-traditional ones, such as olfactory brands. Their recent development raises many legal issues, which are being studied and implemented in different countries. The legal systems in the USA and in the European Union (EU) regarding the granting of olfactory trademarks have led to different solutions. In the USA, it is possible to register olfactory trademarks, with the USPTO recently registering Play-Doh's plasticine scent. In the EU, although having been already abolished the requirement for a graphical representation of an olfactory brand, they still have to fulfil the criteria of Sieckmann case law, hence it is still not possible to trademark odours. Case law has a very important role to play in this matter, as in the EU, registering olfactory brands depends on the verification of the Sieckmann criteria whilst in the USA the Qualitex case law, more permissive than Sieckmann's, allows the trademarking of non-traditional brands. This article also analyzes the main advantages and disadvantages of an olfactory brand and possible solutions for a generalization of its use.

Keywords: Olfactory trademark; Non-Traditional Brands; USA; European Union.

Resumén:
En un mundo cada vez más globalizado, las marcas son cada vez más importantes para los productores y también para los consumidores. Además de las marcas tradicionales, asistimos actualmente a un desarrollo de las marcas no tradicionales –emergentes- como es el caso de las marcas olfativas. El reciente desarrollo de dichas marcas olfativas plantea muchas cuestiones legales que se están estudiando e implementando en diferentes países. Las normativas legales de los Estados Unidos (EE UU) y de la Unión Europea (UE) en materia de concesión de marcas olfativas, condujeron a diferentes soluciones. En los Estados Unidos es posible el registro de marcas olfativas, habiendo sido registrado recientemente, por el USPTO, el olor de la plastilina de Play-Doh como marca olfativa. En la UE, a pesar de que ya se ha suprimido la exigencia de representación gráfica de la marca olfativa, pero teniendo que cumplirse los criterios de la jurisprudencia Sieckmann, sigue siendo imposible registrar marcas olfativas, aunque actualmente se está examinando esta cuestión. La jurisprudencia desempeña un papel muy importante en este asunto y en la UE el registro de las marcas olfativas depende de la comprobación de los criterios Sieckmann. En los Estados Unidos la jurisprudencia Qualitex fue más permisiva que Sieckmann, permitiendo el registro de marcas no tradicionales. También se analizan en este artículo las principales ventajas y desventajas de la marca olfativa, así como posibles soluciones para una generalización de su uso.

Palabras-clave: Marca olfativa; Marca no tradicional; Estados Unidos; Unión Europea.

Résumé:
Dans un monde globalisé, les marques sont de plus en plus importantes pour les producteurs et pour les consommateurs. Outre les marques de commerce traditionnelles, nous assistons actuellement au développement de marques de commerce non traditionnelles, telles que les marques de commerce olfactives. Le développement récent des marques olfactives soulève de nombreuses questions juridiques qui sont à l'étude et en apllication dans différents pays. Les systèmes juridiques des États-Unis et de l'Union européenne (UE) concernant l'octroi de marques olfactives ont conduit à différentes solutions. Aux États-Unis, il est possible d'enregistrer des marques olfactives et l'USPTO a récemment enregistré l'odeur de la pâte à modeler de Play-Doh en tant que marque olfactive. Dans l'UE, bien que l'exigence de représentation graphique de la marque olfactive ait déjà été supprimée, mais devant remplir les critères de la jurisprudence Sieckmann, il n'est toujours pas possible d'enregistrer des marques olfactives. La jurisprudence a un rôle très important à jouer à cet égard. Dans l'UE, l'enregistrement des marques olfactives dépend de la vérification des critères Sieckmann et aux États-Unis, la jurisprudence Qualitex, plus permissive que la Sieckmann, permet l'enregistrement de marques non traditionnelles. Nous analysons également dans cet article les principaux avantages et inconvénients de la marque olfactive et les solutions possibles pour une généralisation de son utilisation.

Mots-clés: Marque de commerce olfactive; Marque de commerce non traditionnelle; États-Unis; Union européenne.

[1]Instituto Politécnico de Leiria (IPL), Instituto Jurídico Portucalense (IJP)

Doutor em Direito; Professor no Instituto Politécnico de Leiria; email: eugenio.lucas@ipleiria.ptalense (IJP)

Introdução

A marca é um sinal distintivo do comércio, fundamental na estrutura concorrencial e jurídica das empresas, que tem um elevado valor económico, e, que por isso, é um direito muito relevante na atividade económica, quer para os produtores, quer para os consumidores.

Existindo já na antiguidade clássica, é na Idade Média, com as corporações medievais, que as marcas se desenvolvem no sentido em que hoje as conhecemos (GONÇALVES, 2019, p. 167), sendo a marca hoje reconhecida como uma ferramenta essencial para divulgar, promover e distinguir um produto ou serviço e as suas características.

Desta evolução resultaram as marcas tradicionais que se expressam por meio de letras, números, palavras, desenhos ou símbolos, marcas que têm na sua essência aspetos visuais.

A evolução tecnológica, comercial, conduziu ao aparecimento de novos tipos de marcas, as marcas não tradicionais, que têm na sua base a percepção através de qualquer um dos cinco sentidos (visão, mas também audição, olfato, paladar e tato) e que podem ser representadas através desses cinco sentidos (Kumar, 2016).

O progresso técnico e a mudança dos métodos de marketing têm reforçado a importância das marcas não tradicionais. Estas marcas não tradicionais podem ser comunicadas ao público através de diferentes meios tecnológicos e permitem que os utilizadores percebam as informações da marca através dos diferentes sentidos humanos. Das marcas não tradicionais, as marcas sonoras são as que menos problemas suscitam no seu registo, sendo as marcas olfativas, gustativas e táteis as mais difíceis de registar, devido à inexistência de tecnologia que permita o registo e a reprodução destas marcas para os diferentes sentidos.

As empresas atualmente tentam proteger os seus produtos com marcas que alcancem todas as vertentes sensoriais e não apenas com as marcas tradicionais. Na realidade, como refere Lindstrom (2005), "in order to have a viable future, brands will have to incorporate a brand platform that fully integrates the five senses". O objetivo dos produtores é conseguir encontrar uma forma legal de proteger os direitos resultantes destas marcas não tradicionais.

Os agentes económicos querem encontrar novos meios de diferenciar os seus produtos ou serviços e para isso necessitam de ir além da utilização dos métodos distintivos comuns, e as marcas não tradicionais respondem a esta necessidade.

Estas marcas não tradicionais são reconhecidas como muito importantes para os produtores, no entanto, o número de registos destas marcas continua muito reduzido em comparação com as marcas tradicionais. De acordo com os dados da *International Trademark Association* (INTA) sobre marcas comunitárias entre 1996 e 2012, 57% das marcas registadas eram de marcas nominativas, 42% eram marcas figurativas e apenas 0,02% eram marcas sonoras. Para hologramas houve apenas 10 pedidos e, para odores, apenas 7 pedidos (MARTIN, 2017). Esta situação resulta não do desinteresse nestas marcas não tradicionais, mas sim da dificuldade em as conseguir registar.

A nível mundial o acordo TRIPS, de 1995, estabelece padrões mínimos para a regulamentação dos governos nacionais sobre as formas de todos os direitos de propriedade intelectual, incluindo a proteção de marcas, mas deixa para a legislação e jurisprudência nacional a decisão de permitir o registo de sinais, que não são visualmente perceptíveis, como o olfato e o paladar.

No seguimento de anteriores estudos que já efetuamos sobre esta temática (LUCAS, 2016 e LUCAS, 2017) pretendemos no presente artigo aprofundar o estudo das marcas olfativas, das suas características, das suas limitações e em especial estudar o sistema legal dos EUA e da UE nesta matéria.

A base metodológica do estudo assenta numa análise da legislação, da jurisprudência e da doutrina dos EUA e da UE sobre as marcas olfativas, bem como das diretrizes da EUIPO, USPTO e WIPO sobre este tema.

Como objetivo do trabalho iremos analisar o conceito de marca olfativa, a sua potencial aplicação, as principais vantagens e desvantagens, as possíveis soluções para uma generalização do

seu uso, numa perspectiva prática, em simultâneo com as condicionantes legais. A nível da UE e dos EUA, iremos analisar os respectivos sistemas legais e a jurisprudência relevante em matéria de marcas olfativas.

Iremos também questionar qual o modelo mais interessante, o dos EUA ou da UE, para o funcionamento da marca olfativa.

A exigência de representação gráfica da marca olfativa na UE constituía um entrave a que os sinais olfativos alcançassem a proteção jurídica da marca, dada a impossibilidade de se perceberem visualmente. O fim da exigência de representação gráfica da marca olfativa veio abrir novos caminhos para o registo deste tipo de marca.

Nos EUA, a recente aprovação da marca olfativa da plasticina Play-Doh, voltou a colocar este tema na discussão sobre o futuro das marcas.

Marca Olfativa

Vários estudos comprovam que, dos cinco sentidos, o olfato é o que tem um maior valor sensorial, que a memória olfativa é mais efetiva do que a memória visual, ou tátil, que o ser humano distingue primeiro os odores do que sons ou cores, que os odores têm um efeito direto no comportamento dos consumidores, que pode inclusive alterar a percepção visual ou gustativa do consumidor e que um aroma permanece mais tempo do que uma imagem na memória do consumidor (BARRIOS ESPINOSA, 2017, pp. 110-112), o que concede uma especial importância às marcas olfativas, dentro do grupo das marcas não tradicionais.

No mesmo sentido, já foi comprovado que os odores têm a capacidade de nos fazer recordar memórias e, assim, causar certas emoções, o que pode ser aproveitado no processo de decisão de compra de um produto e não de outro produto (CHASSER, 2010, p. 54), derivado de uma íntima imbricação entre um odor e uma memória.

O estudo da relação psicológica entre os odores e a pessoa tem vindo a desenvolver-se muito e no setor do marketing é referido como "marketing sensorial", "marketing polissensorial" ou "aromarketing" (BARBET, 1999, p. 176).

Esta nova realidade do marketing sensorial vem explorar o lado emocional do cliente, com base por exemplo num odor, que pode reavivar recordações, interagindo inconscientemente com a memória do cliente, conduzi-lo a escolhas não conscientes e contribuir para fidelizar o cliente.

O odor, de uma forma inconsciente ou subconsciente, influencia as ações das pessoas de uma forma superior aos outros sentidos, por ser o único sentido que comunica diretamente com a parte do cérebro humano que é mais primária do que a parte do cérebro do pensamento consciente (Kumar, 2016, p. 137).

Hoje os comerciantes têm conhecimento da importância de uma marca ser global, se possível incluir os cinco sentidos, e que o olfato tem uma relevância muito especial na relação com o consumidor.

As marcas olfativas podem proteger não só os produtos que normalmente têm um odor associado, mas igualmente odores que funcionam como parte da experiência que essa marca oferece aos consumidores, como os odores característicos de uma determinada loja ou produto em que o odor não é, em princípio, um dos principais elementos, mas parte da estratégia de marketing, como sucede nas lojas da Zara Home ou da Abercrombie.

A doutrina divide as marcas olfativas em três categorias: marcas olfativas primárias, secundárias e exclusivas. As marcas olfativas primárias surgem como o odor principal de uma fragrância, normalmente em perfumes e ambientadores. O odor perfumado é, nestes casos, a principal razão para o cliente adquirir esse produto. As marcas olfativas secundárias encontram-se em produtos cuja principal função não é a emissão de odor em si mesmo, mas onde o odor confere um atributo necessário aos produtos, o que sucede por exemplo em sabonetes e shampoos. Nas marcas olfativas exclusivas, o odor é uma adição a produtos que normalmente não têm odor, como por exemplo um lápis. São nomeadamente odores únicos que estão ligados a produtos normalmente sem cheiro que podem atrair o reconhecimento do consumidor e preencher o carácter distintivo de uma marca (HAMMERSLEY, 1998, p. 124).

Relativamente às funções essenciais à marca, igualmente aplicáveis às marcas não tradicionais, a doutrina e a jurisprudência identificam: a capacidade distintiva, a garantia da qualidade dos produtos e serviços e a publicidade que presta aos produtos e serviços.

Para poder ser registada uma marca olfativa tem de ter um caráter distintivo e, consoante os ordenamentos jurídicos, ser representada graficamente, ou ser representada sob qualquer forma adequada, utilizando uma tecnologia geralmente disponível, e, assim, deixa de necessariamente ser representada através de meios gráficos, bastando que seja distintiva e seja identificada de forma clara e precisa.

O caráter distintivo de um odor verifica-se se este conseguir individualizar e diferenciar um produto de outros produtos similares existentes. Por isso, o odor não pode ter origem na natureza do produto, não pode estar relacionado ao produto a que se pretende aplicar e tem de se afastar dos odores habitualmente associados a produtos na mesma categoria na Classificação de Nice. O odor que é o odor natural de um produto não tem caráter distintivo.

A questão de saber se os odores poderão ser registados como marcas olfativas foi profundamente debatido por Hawes, com argumentos a favor, e Bettina Ellias, com argumentos contra a possibilidade de registo de marcas olfativas (Kumar, 2016, p. 136).

A favor do registo de marcas olfativas Hawes refere que:

- o papel de um odor em muitos dos produtos destaca a função do odor não apenas para vender, mas também para distinguir, o que permite distinguir um produto de produtos similares;

- existe uma forte relação entre os odores e a memória humana, o que permite aos odores serem uma marca real, pois quando estamos a recordar um odor, na realidade esse odor está associado a um produto;

- uma memória antiga de um odor, que pode ter sido estabelecida com apenas uma exposição a esse odor, é difícil de desaprender e esquecer, uma vez que depois de um ser humano ter feito uma associação com um odor, é difícil substituir essa associação;

- o registo de uma marca olfativa deve ser diferente do registo de outros tipos de marcas. Se na marca nominativa, bastam as palavras, considerando a diferente natureza do sentido, a descrição do odor deve ser suficiente para cumprir os requisitos de caráter distintivo.

Em sentido contrário, contra a possibilidade de registo de marcas olfativas Ellias refere que:

- para uma marca olfativa poder ser registada, o cliente deve ter acesso ao odor do produto antes de comprar o produto, pois só assim o odor pode ser entendido como uma marca, e não basta reconhecer o odor como familiar, é necessário associá-lo ao produto;

- mesmo que o odor de um produto funcione como um identificador de origem, o fabricante que pretende proteger essa marca tem de demonstrar que aromas semelhantes criarão um risco de confusão;

- odores semelhantes, como cores semelhantes, podem ser difíceis de distinguir sem a ajuda de um especialista e as dificuldades práticas na administração de marcas olfativas provavelmente serão ainda mais onerosas do que no contexto da marca de cor.

Concordamos que a dificuldade em identificar, distinguir e registar os odores é o principal problema para o registo de uma marca olfativa.

A evolução tecnológica vai ser fundamental para responder a este problema, seja com uma representação gráfica de um odor através de métodos sofisticados de registo de odores, nomeadamente cromatografia em fase gasosa, ou cromatografia líquida de alto desempenho. Essas técnicas permitem analisar os voláteis distribuídos pela fragrância e a identificação estrutural dos componentes ativos cromatograficamente. Pode ser ainda utilizados métodos instrumentais como espectrometria de massa, ressonância magnética nuclear, ou infravermelho e ultravioleta espectroscópica (Schaal, 2003).

A discussão sobre as marcas olfativas mantém-se atual e, recentemente, a WIPO manifestou-se sobre esta matéria ao propor, por sugestão

do Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO), a revisão do "WIPO Standard ST.60" de modo a passar a incluir as marcas não tradicionais, nomeadamente as marcas olfativas (WIPO, 2018, p. 3).

Marca Olfativa na União Europeia

O regime legal de marcas na UE foi criado em 1996, quase 40 anos após a criação da CEE e da primeira ideia para criar uma proteção unificada de uma marca, que contribuísse para a criação de um mercado interno e para a implementação da política de concorrência, e tinha como objetivo produzir uma proteção alternativa à proteção nacional da marca em todos os Estados-membros da UE.

Foi com o Regulamento (CE) nº 40/94[2] que foi criada a marca comunitária e simultaneamente o Instituto de Harmonização do Mercado Interno (IHMI)[3], sedeado em Alicante, Espanha, que começou a analisar pedidos de marca comunitária a 1 de abril de 1996.

Desde a sua origem, a marca da UE (originalmente marca comunitária) exigia que a marca teria de ser representada graficamente para poder ser concedida, e no Regulamento (CE) nº 40/94 o conceito da marca era definido no como:

> Podem constituir marcas comunitárias todos os sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, algarismos, e a forma do produto ou do seu acondicionamento, desde que esses sinais sejam adequados para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.

No Regulamento (CE) nº 40/94 era exigida a representação gráfica, o que era uma limitação à evolução da marca comunitária, que assim não se podia adaptar às novas realidades comerciais, empresariais, tecnológicas e digitais.

Esta exigência provocava que, na UE, as marcas não tradicionais face à legislação e jurisprudência anteriores a 2015 tinham muitas dificuldades para conseguir comprovar o requisito da sua representação gráfica, e igualmente para conseguir comprovar o seu caráter distintivo.

A jurisprudência Sieckmann1, relativa à intenção de registar um odor na Alemanha foi uma referência nesta matéria, ao aceitar que as marcas possam ser sinais não visíveis, como odores ou sons, mas rejeitou o pedido de registo dessa uma marca olfativa argumentando com a dificuldade de representação gráfica. O Tribunal de Justiça da União Europeia (TJUE) e o EUIPO tiveram sempre uma interpretação bastante restritiva quanto à aceitação da possibilidade de concessão de uma marca sem a correspondente representação gráfica.

A jurisprudência Sieckmann[4] definiu que, para registar uma marca olfativa, será necessário que um sinal seja claro (não ambíguo), preciso (por exemplo, uma cor não pode simplesmente ser descrita como "roxo"), autónomo (por exemplo, notas de música), facilmente acessível (por exemplo, a base de dados internacional Pantone), inteligível, duradouro (a representação gráfica deve permanecer consistente) e objetivo. Na verdade, quando se trata de marcas olfativas, a jurisprudência Sieckmann não é contra o seu registo *per se*, afirmando que não é necessário que um sinal seja percebido visualmente, desde que possa ser representado graficamente.

A recente evolução legislativa relativa à marca da UE, com a aprovação do Regulamento (UE) 2015/2424[5] e Diretiva (UE) 2015/2436[5], trouxe entre outras novidades, a facto de a marca da UE deixar de ter necessidade de ter representação gráfica, e passou assim a ser possível registar como marca da UE um sinal suscetível de ser representado sob qualquer forma adequada, utilizando uma tecnologia geralmente disponível, e, assim, deixa de necessariamente ser representada através de meios gráficos, bastando que sejam distintivos e sejam identificados de forma clara e

[2]Regulamento (CE) nº 40/94 do Conselho, de 20 de dezembro de 1993.

[3]Em março de 2016, com o Regulamento (UE) 2015/2424, o IHMI passou a designar-se EUIPO.

[4]Ralf Sieckmann v Deutsches Patent und Markenamt ("Sieckmann") (Processo C-273/00).

[5]Regulamento (UE) 2015/2424 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro de 2015.

[6]Diretiva (UE) 2015/2436 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro de 2015.

precisa (ex. hologramas ou marcas digitais, sons, cores, movimentos ou táteis), prevendo o seu artigo 4º que:

> Uma marca da UE pode consistir em sinais, nomeadamente em palavras, incluindo nomes de pessoas, ou em desenhos, letras, algarismos, cores, na forma dos produtos ou da embalagem dos produtos, ou em sons, desde que esses sinais possam: a) distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos produtos ou serviços de outras empresas; e b) ser representados no Registo de Marcas da UE (o "Registo"), de um modo que permita que as autoridades competentes e o público identifiquem de forma clara e precisa o objeto da proteção concedida ao titular da marca.

No âmbito da marca da UE, foi aprovada legislação derivada que consiste no Regulamento Delegado (UE) 2018/625 que complementa o Regulamento (UE) 2017/1001 e no Regulamento de Execução (UE) 2018/626 que estabelece as regras de execução de determinadas disposições do Regulamento (UE) 2017/1001.

Esta alteração legislativa parecia abrir a possibilidade do registo de marcas olfativas na UE. Uma análise mais detalhada revela que efetivamente deixou de ser necessária a exigência de representação gráfica, mas as exigências consagradas no considerando nº 9 do Regulamento (UE) 2015/2424, e também o nº 13 da Diretiva (UE) 2015/2436, que referem:

> A fim de permitir maior flexibilidade, assegurando ao mesmo tempo maior segurança jurídica no que diz respeito aos meios de representação das marcas, o requisito de representabilidade gráfica deverá ser suprimido da definição de marca da UE. Deverá ser possível representar um sinal sob qualquer forma adequada utilizando uma tecnologia geralmente disponível e, por conseguinte, não necessariamente através de meios gráficos, desde que a representação seja clara, precisa, autónoma, facilmente acessível, inteligível, duradoura e objetiva,

confirmam que foi eliminada a exigibilidade da representação gráfica, mas foram consagradas as exigências do jurisprudência Sieckmann, o que na realidade não pode ser considerado como uma alteração de modelo na concessão de marcas.

Apesar destas limitações, a eliminação da exigibilidade da representação gráfica vai permitir uma maior facilidade no registo de marcas não tradicionais (ex. hologramas, movimento, sonoras), mas relativamente à marca olfativa (e também para as marcas gustativas) o EUIPO considera que o estado atual da tecnologia não permite a representação dessa marca de modo a cumprir os requisitos do artigo 4º do Regulamento (UE) 2015/2424, e por essa razão não aceita esses pedidos de marcas.

Para o EUIPO, de acordo com as disposições do Regulamento (UE) 2015/2424, a marca não tradicional deve, em primeiro lugar, ter uma capacidade distintiva, o que é particularmente problemático de provar neste tipo de marcas e, em segundo lugar, a marca deve ser representada de forma clara e precisa para que o público possa perceber no âmbito da proteção da marca.

Não se verificando estes requisitos previstos no artigo 7º do Regulamento (UE) 2015/2424, o EUIPO considera que há motivo absoluto de recusa do pedido.

Mas existe outro problema associado ao registo de uma marca olfativa que é o carácter distintivo dos odores, devido à subjetividade que acompanha os odores (e também os sabores). Como não existe uma nomenclatura que possa ser usada para definir odores (ex. Pantone para as cores), quando uma pessoa se refere a um odor fá-lo associando-o a um nome ou a um produto específico. Assim, qualquer definição ainda tem uma interpretação subjetiva, não podendo ser considerada distintiva.

Para que se comprove o caráter distintivo da marca olfativa esta tem de permitir ao consumidor associar determinado aroma a um concreto produto, ainda que este não se lembre do seu nome, através de uma estimulação da memória olfativa daquele (KARAPAPA, 2010, p. 1342), o que comprova a dificuldade de provar o caráter distintivo da marca olfativa.

A existência de uma máquina que possa capturar e reproduzir aromas de tal forma que permaneçam inalterados no tempo e ainda que fiquem acessíveis através do registo do EUIPO resolverá este problema. O registo de uma marca

olfativa dependerá principalmente do desenvolvimento técnico de dispositivos acessíveis (ex. cromatografía de gases) que permitam essa descrição objetiva do aroma.

Em alguns países da Europa já foram concedidas algumas marcas olfativas nacionais. No Reino Unido a empresa Goodyear Dunlop conseguiu registar um aroma "fragrância floral reminiscente de rosas" aplicada a pneus (Classe 12 da classificação de Nice) (trademark nº GB 2001416) e a empresa Unicorn Products conseguiu registar uma marca olfativa de dardos com um odor acre "Bitter Beer" (trademark nº GB 2000234).

Ao nível da UE apenas a empresa holandesa Vennootschap Onder conseguiu a aprovação de um pedido, apresentado em 1996, de registo de marca olfativa de "odor de relva recém-cortada aplicada a bolas de ténis" (classe 28 na classificação de Nice). Este registo foi concedido em 11 de outubro de 2000 (não foi renovado e expirou em 11 de dezembro de 2006), referindo o EUIPO (IHMI):

> The smell of freshly-cut grass is a distinct smell which everyone immediately recognizes from experience. For many, the scent of fragrance of freshly-cut grass reminds them of spring, or summer, manicured lawns or playing fields, or other such pleasant experiences. The Board is satisfied that the description provided for the olfactory mark sought to be registered for tennis balls is appropriate and complies with the graphical representation requirement of Article 4 CTMR[7].

A situação atual relativa aos pedidos de marcas olfativas na UE já não necessita de representação gráfica, mas tem de cumprir os sete critérios Sieckmann, que, como referimos, com o estado atual da tecnologia não são cumpridos quando da apresentação de um pedido de registo de uma marca olfativa.

De acordo com as recentes Diretrizes do EUIPO, as marcas olfativas não são atualmente aceites para registo, embora, em teoria, sejam consideradas elegíveis para registo de marca nos termos do Regulamento (UE) 2015/2424 (EUIPO Guidelines, 2017, Part B, Examination, 33).

Refere o EUIPO que a representação de uma marca olfativa deve ser clara, precisa, autónoma, facilmente acessível, inteligível, duradoura e objetiva[8] e que o estado atual da tecnologia não permite que estes tipos de marcas sejam representados nesses termos. Refere ainda que não reconhece a apresentação de amostras ou espécimes como uma representação adequada e que uma descrição de marca olfativa não pode substituir a representação, porque a descrição de um odor não é clara, nem precisa, nem objetiva, como exigido pela jurisprudência Sieckmann.

Na realidade assistimos a uma incongruência por parte da UE e do EUIPO, pois, por um lado, reconhecem as marcas olfativas como uma realidade e que devem ser legalmente protegidas e, por outro lado, não aceitam os pedidos de registo de marcas olfativas.

Pretende-se que a representação do sinal possa utilizar qualquer meio, desde que este: "permita que as autoridades competentes e o público identifiquem de forma clara e precisa o objeto da proteção concedida ao titular da marca"[9]. Daqui resulta que, pelo menos em teoria, e se surgirem novas tecnologias nesta área, será possível o registo de uma marca olfativa na UE.

Ao eliminar a exigência da representação gráfica da marca, a UE está a incentivar as empresas a encontrarem forma de promoção dos seus produtos e serviços tecnologicamente mais avançados, mais criativos, desde que assegurem o seu caráter distintivo e, assim, a contribuir para sua maior competitividade.

Igualmente com esta alteração legislativa, e face à globalização mundial do comércio, a UE pretende contribuir para colocar no mesmo plano o sistema jurídico da UE, face aos países onde não é necessária a representação gráfica da marca.

Marca Olfativa nos Estados Unidos da América do Norte

O "Lanham Act", de 1946, descreve de uma

[7]Case R 156/1998-2, Vennootschap onder Firma Senta Aromatic Marketing Application, OHIM's Second Board of Appeal, February 11 1999. (para 14-15.)

[8]Regulamento (UE) 2015/2424 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro de 2015, considerando 10.

[9]Regulamento (UE) 2015/2424 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de dezembro de 2015, art. 4º, alínea b).

forma ampla a variedade de itens que nos EUA podem ser considerados como marca registada, não se referindo expressamente às marcas olfativas, mas reconhecendo que o odor pode funcionar como um identificador de origem onde não possui função utilitária, desde que seja capaz de demonstrar o uso exclusivo e ininterrupto de um determinado sinal durante um período específico ("secondary meaning[10]"). A secção 2, alínea f), do "Lanham Act" estabelece que " nothing shall prevent the registration of a mark used by the applicant which has become distinctive of the applicant's goods in commerce".

A jurisprudência Qualitex[11], apesar de não ser sobre marcas olfativas, mas sobre marca de cor, é fundamental no registo de marcas não tradicionais nos EUA. O Supremo Tribunal entendeu que a utilização da cor pela empresa Qualitex não violava a doutrina da funcionalidade, considerando que a cor não desempenhava qualquer função no produto, ou na operação do produto, outra que identificar o produto, o que é o objetivo da marca.

O Manual de Marcas e Procedimentos de Exame do USPTO (TMEP) prevê que as marcas olfativas possam ser registadas, mas a quantidade de documentação necessária para estabelecer que um odor funciona como uma marca olfativa é substancial (TMEP § 1202.13 (2018)), sendo que para efetuar um registo de uma marca olfativa, e das marcas não visíveis em geral, não é exigida a representação gráfica, mas sim uma descrição clara e detalhada do odor pretendido registar (USPTO - 37 CFR § 2.52(e)), tendo de provar a não funcionalidade e o seu caráter distintivo[12].

Refere o TMEP (2018), no seu nº 807.09 "Drawing" of Sound, Scent, or Non-Visual Mark":

> The applicant is not required to submit a drawing if the mark consists solely of a sound (e.g., music or words and music), a scent, or other completely non-visual matter. In a paper application, the applicant should clearly indicate in the application that the mark is a "NON-VISUAL MARK." If the applicant is submitting a TEAS application for a sound mark, the applicant should select "Sound Mark" as the mark type. If the applicant is submitting a TEAS application for a scent mark, the applicant should indicate that the mark type is "Standard Character" and should type "Scent Mark" in the "Standard Character" field. The USPTO will enter the proper mark drawing code when the application is processed. Non-visual marks are coded under mark drawing code 6 in the automated search system.

O mencionado TMEP no nº 904.03(m) "Specimens for Scent and Flavor Marks" relativamente ao registo de uma marca olfativa ou gustativa refere:

> To show that the specimen for a scent or flavor mark actually identifies and distinguishes the goods and indicates their source, an applicant must submit a specimen that contains the scent or flavor and that matches the required description of the scent or flavor. In most cases, the specimen will consist of the actual goods themselves because the examining attorney must be able to smell or taste the scent or flavor in order to determine whether the specimen shows use of the mark in connection with the goods. When submitting such a specimen, the applicant should clearly indicate on the specimen itself that it is a specimen for a scent or flavor mark application so that the USPTO will properly route the actual specimen to the examining attorney.
> A "scratch and sniff" sticker for a scent mark is an acceptable specimen, provided that it is part of the packaging for the goods or is used in such a manner as to identify the goods and indicate their source.

A primeira marca olfativa registada nos EUA foi um fio de bordado perfumado com flores de plumeria em 1990, requerido pela empresa da Califórnia OSEWEZ, que foi cancelada em 1997 por falta de uso.

O "Trademark Examiner" rejeitou inicialmente pedido desta marca olfativa, decisão que foi revertida no recurso para o "Trademark Trial and Appeal Board" que fundamentou a sua decisão afirmando:

> Upon careful review of this record, we believe that applicant has demonstrated that its scented fragrance does function as a trademark for her thread and embroidery yarn. Under the circumstances of this case, we see no reason why a fragrance is not capable of serving as a trademark to identify and distinguish a certain type of product[13].

[10] Secondary meaning: "quer-se aludir ao particular fenómeno de conversão de um sinal originariamente privado de capacidade distintiva num sinal distintivo de produtos ou serviços, reconhecido como tal, no tráfico económico, através do seu significado secundário, por consequência do uso e de mutações semânticas ou simbólicas." (GONÇALVES, 2000, p. 94).

[11] Qualitex Co. v. Jacobson Products Co., 514 U.S. 159, 1995.

[12] Ennco Display Sys., Inc., 56 U.S.P.Q.2d 1279 (T.T.A.B. 2000).

[13] Clarke, 17 U.S.P.Q. 2d (BNA) 1238 (T.T.A.B. 1990).

Após a decisão Clarke, o USPTO alterou o TMEP, estabelecendo que as marcas olfativas são elegíveis para registo, mas devem cumprir os requisitos das marcas tradicionais, e incluir uma descrição escrita detalhada da marca não-visual.

Em 2003 havia 5 aromas registados e em 2015 havia 10 aromas registados no USPTO, por ex. (US 2560618) em que empresa Midwest Biologicals solicitou a proteção de um aroma de chiclete para óleos industriais, ou (US 2463044) em que a empresa Mike Mantel registou o odor de cereja para lubrificantes sintéticos para veículos.

A aquisição do carácter distintivo das marcas olfativas é difícil e por isso a maioria destas marcas são registadas no USPTO como *Supplemental Register* porque são incapazes de demonstrar o caráter distintivo adquirido necessário para estar no *Principal Register*. Estar no *Supplemental Register* significa que a marca não goza da presunção de propriedade de uma marca válida e executável como uma marca no *Principal Register*. Mesmo assim há dois benefícios em estar no *Supplemental Register*: o proprietário ainda pode usar a designação ® e a presença da marca no *Supplemental Register* pode evitar que empresas concorrentes façam um registo semelhante.

O carácter distintivo é fundamental para a concessão de uma marca olfativa e o USPTO utiliza dois testes para apurar da existência desta caraterística da marca. O *Abercrombie test* utilizado essencialmente nas marcas nominativas e o *Seabrook test* aplicável às marcas olfativas e marcas não tradicionais, que exige que se verifiquem quatro fatores:

> (1) a "common" a basic shape or design; (2) unique or unusual in a particular field; (3) a mere refinement of a commonly-adopted a well-known form of ornamentation for a particular class of goods which consumers view as mere ornamentation; and (4) capable of creating a commercial impression distinct from the accompanying words[14].

Para a concessão da marca olfativa, além do caráter distintivo, tem de se provar a sua não funcionalidade através de quatro fatores:

> (1) the existence of a utility patent which discloses the utilitarian advantages of the design is evidence of functionality; (2) the existence of any advertising or promotion of the proponent of trademark rights which touts the functional and utilitarian advantages of the very design aspect it now seeks to protect; (3) the existence of other alternative designs which perform the utility function equally well; and (4) whether or not the design results from a comparatively simple, cheap or superior method of manufacturing the article[15].

Sendo possível a concessão de marcas olfativas nos EUA, a grande dificuldade surge na possibilidade, ou não, de conseguir que não sejam contestadas e que sejam aplicadas. O proprietário da marca está sujeito a ter de provar o seu caráter distintivo e a não funcionalidade, com as dificuldades inerentes a essa prova (ZADRA-SYMES, 2005).

Recentemente, em março de 2017, a empresa Hasbro, Inc., apresentou um pedido para registar o distintivo aroma de Play-Doh, uma plasticina de modelagem da Hasbro. A Hasbro descreve o cheiro do Play-Doh como "um aroma único formado pela combinação de uma fragrância doce, ligeiramente almiscarada, com aroma de baunilha, com um leve toque de cereja e o cheiro natural de massa salgada à base de trigo"[16].

Como analisamos, a jurisprudência dos EUA refere que os dois maiores obstáculos ao registo de uma marca olfativa são a necessidade provar a não-funcionalidade do odor e provar que o odor tem ou adquiriu caráter distintivo.

Neste sentido, a 26 de maio de 2017, a USPTO deu a indicação de que este pedido seria rejeitado e colocou questões que, se fossem respondidas fundamentadamente, podiam alterar o sentido da decisão.

Assim, nesta fase o examinador de marcas propunha a rejeição do pedido considerando que um cheiro para um composto de plasticina de modelagem de brinquedo não é um identificador único de modelagem de compostos do ti-

[14]Seabrook Foods, Inc. v. Bar-Well Foods, Ltd., 568 F.2d 1342 (C.C.P.A. 1977).

[15]Morton-Norwich Products, Inc., 671 F.2d 1332 (Fed. Cir. 1982).

[16]Hasbro, Inc. Non visual Play-doh scent mark. Reg. No. 5,467,089, Registered May 15, 2018, USPTO.

po de plasticina. Entende o examinador que os consumidores estão cientes de que essas fragrâncias adicionadas são comuns e que se destinam a tornar os compostos de modelagem mais úteis ou atraentes, em vez de identificar a origem dos produtos e refere:

> In the instant case, scented toy modeling compounds are common, as indicated by the attachments from Reallygreattoys.com, Specialneedstoys.com, Lakeshorelearning.com and Amazon.com (showing BoJeux Tutti Frutti Scented Modeling Dough). Thus, the practice of adding scents to toy modeling compounds is not distinctive in marketplace. Therefore, when purchasers are confronted by the scent of applicant's goods, they will likely to perceive it as an incidental feature of the goods rather than perceiving it as a source indicator[17].

Refere ainda o examinador que a empresa Hasbro não forneceu provas suficientes de que o odor em causa havia adquirido caráter distintivo, apesar de ter sido vendida no comércio há mais de 65 anos.

Ao contrário do processo OSEWEZ (fio com odor a flores de plumeria)[18] em que a requerente apresentou evidências de que eles eram a única empresa a adicionar um odor e que promoveram ativamente esse odor como um identificador de produto e que os clientes passaram a reconhecer esse odor como um identificador dos produtos da OSEWEZ, o pedido da empresa Hasbro de adicionar um odor à plasticina é comum no mercado. Além disso, a Hasbro não ofereceu nenhuma evidência de que comercializasse o Play-Doh com base em seu cheiro e a Hasbro não ofereceu provas suficientes de que os clientes reconheciam o odor Play-Doh como um identificador ou indicador de origem.

Na sua resposta muito fundamentada e muito documentada a Hasbro, entre muitos outros argumentos, refere que a marca tem um uso contínuo desde 1956; que já vendeu mais de 3 mil milhões de embalagens de plasticina Play-Doh; que muitos artigos (não pagos) na comunicação social descrevem a marca como "única" e "lendária"; e talvez o mais importante, o reconhecimento da marca pelo consumidor.

Em 15 de maio de 2018 o USPTO[19], considerando provada a não-funcionalidade do odor e o seu caráter distintivo, concedeu à Hasbro, Inc. a marca olfativa solicitada para a Play-Doh[20].

Com este registo a Hasbro pode beneficiar dos inúmeros benefícios legais que acompanham o registo de marca. Estes incluem, entre outros direitos, um aumento potencial do valor da indemnização por infração, direitos legais superiores sobre aqueles que subsequentemente usem a mesma marca ou uma marca similarmente confusa, e evidência da validade, propriedade e direito exclusivo de usar a marca registada.

O odor do "Play-Doh" é atualmente uma das 12 marcas olfativas ativas nos EUA, o que confirma a dificuldade em obter uma marca olfativa.

Considerações Finais

Nos últimos anos tem havido uma tendência crescente de empresas que pretendem registar marcas olfativas como um meio para incorporar e reforçar a marca dos seus produtos e serviços.

Os estudos existentes, que relacionam o odor com a memória, indiciam que as marcas olfativas vão ser cada vez mais relevantes (BARRIOS ESPINOSA 2017, pp. 110-112), (CHASSER, 2010, p. 54).

Esta tendência confirma-se também pelo facto de já ser possível registar marcas olfativas em muitos países. Um inquérito realizado pela WIPO revelou que dos 72 Institutos de Propriedade Industrial que responderam, 22 aceitavam o registo de marcas olfativas (WIPO, 2006, p. 9). O desenvolvimento do "marketing sensorial", "marketing polissensorial" ou "aromarketing" confirma também a importância das marcas olfativas (BARBET, 1999, p. 176).

A utilização de uma marca olfativa é, sem dúvida, uma maneira inovadora e apelativa de atrair e fidelizar um cliente, e, nesta matéria, o

[17]Hasbro, Inc. Non visual Play-doh scent mark. Reg. No. 5,467,089, Registered May 15, 2018, USPTO.

[18]Clarke, 17 U.S.P.Q. 2d (BNA) 1238 (T.T.A.B. 1990).

[19]Hasbro, Inc. Non visual Play-doh scent mark. Reg. No. 5,467,089, Registered May 15, 2018, USPTO.

[20]Em 2018 a Hasbro efetuou um pedido de registo de marca olfativa da plasticina Play-Doh no México, que foi concedida em fevereiro de 2019, conjuntamente com outras marcas não tradicionais, sendo a primeira vez que são registadas marcas não tradicionais no México.

marketing sensorial tem ganho novas dimensões. Mas constatamos que continuam a existir dificuldades no registo e em especial na utilização de uma marca olfativa.

Os interesses associados às marcas não tradicionais dependem muito da parte envolvida neste processo. Para o legislador, para os institutos de propriedade industrial e os tribunais é muito relevante contribuir para que o mercado funcione. A abolição da exigência de representação gráfica na UE e a utilização de novas tecnologias revelam esta intenção.

Do lado dos donos dos produtos e das marcas estes pretendem atrair e fidelizar os seus clientes e as marcas são um instrumento relevante para alcançar esse fim. Os consumidores têm capacidade e estão habituadas a reconhecer sons, odores e outros sinais e por isso tais sinais podem ser utilizados como marcas. Como refere Vaver (2005, p. 897) "virtually any perceptible feature in the sensory world can be used to attract custom" e os empresários querem utilizar todos os meios que lhe são permitidos para afirmar as suas marcas. Este novo tipo de marcas permite utilizar novas estratégias para conseguir novos clientes. Mas necessitam que o investimento que façam na marca seja protegido face à concorrência existente e que lhes garanta a exclusividade no uso dessa marca.

Com as marcas não tradicionais os produtores tentam criar um tipo de relação diferente com o consumidor que potencie a possibilidade de que, quando este entre em contacto com os seus produtos, grave na sua memória a sua experiência (olfato, paladar) e que associe sempre aquele produto ou serviço a essa experiência.

Para o consumidor, a marca vai garantir a qualidade, a reputação, a identificação do produto, sendo que as marcas não tradicionais acentuam esta vertente no momento da escolha do produto, entendendo a marca como um todo, que pode ser perceptível pelos vários sentidos e pode chamar a atenção do potencial cliente mais facilmente.

Para as empresas concorrentes, estas querem utilizar marcas alternativas para fazer face aos produtos concorrentes e pode interessar-lhes questionar a legalidade das marcas existentes.

Nesta relação quadripartida (legislador, produtor, consumidor e concorrentes), o Direito das marcas deve em primeiro lugar assegurar a proteção do consumidor, garantindo que este identifica claramente e, mais importante, distingue os produtos e serviços em causa, e, aos produtores, deve assegurar que os seus produtos ou serviços são reconhecidos e protegidos de outros que com eles se assemelhem e concorram. Em relação aos concorrentes, deve salvaguardar a proteção de e contra terceiros que disponham de meios para interferir nessa relação comercial e contribuir para uma política de concorrência efetiva.

Existindo já casos de marcas olfativas registados, apesar de ainda em reduzido número, é sobretudo na sua aplicação que surgem as dificuldades, quer para a concretização prática, quer para evitar as impugnações legais.

A dificuldade de representação gráfica, a dificuldade de representação por uma fórmula química que represente o produto, mas não o odor, o depósito de uma amostra que se altera com o passar do tempo, são questões que ainda necessitam de ser resolvidas.

Outra dificuldade no registo da marca olfativa é resultado do facto de o consumidor necessitar de ter acesso ao odor antes de comprar o produto, em caso contrário o odor não cumpre a sua função de carácter distintivo. Tem de relacionar o odor com o produto, para a sua decisão de compra ser influenciada pelo odor.

Para uma mais efetiva proteção das marcas olfativas será necessário utilizar tecnologia, ainda não existente, para registar essas marcas. Igualmente a criação de uma classificação internacional de odores e, de uma máquina, que classifique e reproduza objetivamente cada odor resolveria muitas das questões atualmente suscitadas.

Outro problema das marcas olfativas é que geralmente é alegado que lhes falta caráter distintivo e que o consumidor médio nem sempre as reconhece como marcas.

A dificuldade de provar o carácter distintivo de uma marca olfativa tem-se revelado na jurisprudência nesta matéria. Desde o processo

Der Duft von Himbeeren, onde o titular da marca tentou registar o aroma de framboesas para combustíveis, em especial o gasóleo, com uma descrição verbal que afirmava que "a marca consistia no cheiro de framboesas, aplicado aos referidos produtos"[21], em que o foi decidido que este cheiro era incomum para o produto e suficientemente bem conhecido para ser claro e preciso, e sem espaço para uma interpretação subjetiva e, portanto, distintivo em si mesmo. No entanto, o registo foi negado, uma vez que foi entendido ser um elemento decorativo com o fim de se livrar do cheiro desagradável de diesel e, assim, não possuía caráter distintivo. Este processo não se limitou a discutir os requisitos básicos de registo, mas revelou adicionalmente a função essencial da marca, que consiste em distinguir os bens e serviços de uma empresa de outras.

É referido ainda neste processo que a distinção tem de ser perceptível para ao consumidor médio e que, neste caso, o odor a framboesa *cannot guarantee to the consumer the identity of origin of the goods in the application, nor can it enable him to recognise the trade mark independently of the goods*[22].

É também necessário considerar que se o odor só se sentir depois do produto ser desembrulhado este não poderá ser marca olfativa do produto.

Apesar dos esforços efetuados pela WIPO não foi possível identificar uma área de convergência no que diz respeito à representação de marcas olfativas. Algumas jurisdições aceitaram que tais marcas podem ser representadas através de uma descrição, enquanto que para outras jurisdições, uma descrição não pode representar adequadamente o caráter de tais marcas (WIPO, 2009, p. 4).

Ao nível da estratégia comercial e de marketing o facto de diferentes pessoas poderem reagir de diferentes formas ao mesmo odor, e um odor que traz boas memórias a uma pessoa pode relembrar más memórias a outra pessoa e afastá-lo do produto/serviço que se pretendia que ele comprasse, causa dificuldade na utilização da marca olfativa.

Também a ausência de jurisprudência sobre alegações de infração de marcas olfativas levanta sérias dúvidas sobre os benefícios que esta possa ter.

No caso dos EUA e da UE, os seus sistemas legais em matéria de concessão de marcas olfativas conduziram a diferentes soluções. Enquanto nos EUA é permitido o registo de marcas olfativas, na UE, inicialmente devido à exigência de representação gráfica da marca olfativa e atualmente abolido o requisito da representação gráfica da marca olfativa, mas tendo de ser cumpridos os critérios da jurisprudência Sieckmann[23] continua a não ser possível registar marcas olfativas, estando em discussão esta possibilidade.

Na UE, e na Austrália, o registo das marcas olfativas depende da verificação dos critérios Sieckmann. Nos EUA é a jurisprudência Qualitex[24] que veio permitir o registo de marcas não tradicionais, sendo muito mais permissiva que a jurisprudência Sieckmann. Esta realidade veio permitir a existência de marcas olfativas nos EUA e não na UE.

A recente reforma da marca da UE traz uma compreensão mais ampla da definição de marca, ou seja, não apenas um sinal estático representado graficamente, mas também um sinal que pode ser percebido através de diferentes sentidos humanos. Esta definição mais ampla abre a possibilidade para os titulares de marcas registarem algumas marcas completamente novas.

Quer nos EUA, quer na UE, resulta que o uso de uma nova tecnologia (nariz eletrónico, E-sensing), e respetiva base de dados de odores, terá de ser desenvolvida para assegurar a plenitude do registo de uma marca olfativa.

Assistimos atualmente a uma evolução tecnológica e digital (dispositivo do nariz eletrónico e a amostra aromática digital) que vai aperfeiçoando uma representação fiel dos sinais mais difíceis de traduzir visualmente, como os olfativos, pelo que as exigidas formas de representa-

[21]Der Duft von Himbeeren. Decision of the Third Board of Appeal, 5 December 2001 on Case R-711/1999-3, The scent of raspberries.

[22]Der Duft von Himbeeren. Decision of the Third Board of Appeal, 5 December 2001 on Case R-711/1999-3, The scent of raspberries, para. 45.

[23]Ralf Sieckmann v Deutsches Patent und Markenamt ("Sieckmann") (Processo C-273/00).

[24]Qualitex Co. v. Jacobson Products Co., 514 U.S. 159, 1995.

ção gráfica, ou a exigência de uma representação clara, precisa, autónoma, facilmente acessível, inteligível, duradoura e objetiva (EUIPO), serão cumpridas com estas novas formas tecnológicas e digitais de representação do objeto da marca olfativa (KARAPAPA, 2010, p. 1355-1357).

Nos EUA, a recente aprovação do odor da plasticina da Play-Doh, como marca olfativa, vem voltar a colocar este tema em discussão quer na vertente jurídica, quer na vertente comercial e de marketing, abrindo novas possibilidades de registo e novas estratégias empresarias e de marketing.

Na UE, ultrapassada a exigência de representação gráfica da marca olfativa, as Diretrizes do EUIPO, que se baseiam principalmente na jurisprudência do TJUE, nomeadamente a Sieckmann, afirmam que as marcas olfativas atualmente não são aceitáveis para registo. No entanto, as novas alterações em discussão indiciam que as marcas olfativas podem vir a ser registadas no futuro, desde que estas provem ser verdadeiramente distintivas.

Acresce que as Diretrizes do EUIPO não são vinculativas para os tribunais e que estes as podem não considerar nas suas decisões. Aguardam-se novos pedidos de marcas olfativas na EUIPO, com nova fundamentação, nomeadamente de natureza tecnológica que permitam a produção de nova jurisprudência nesta matéria.

Referências

BARBET, P. BREESE et al. *Le marketing olfactif*. Paris: Les Presses du management. 1999.

CHASSER, A. H., WOLFE, J. C. *Brand Review, Connecting Intellectual Property, Branding, and Creativity Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

CORNISH, W.R., LLEWELYN, D. & APLIN, T. *Intellectual Property*: Patents, Copyrights, Trademarks & Allied Rights. London: Sweet & Maxwell, 2019.

DINWOODIE, G. B. & JANIS, M. D. *Trademark law and theory*: a handbook of contemporary research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

GONÇALVES, L.M.C. *Manual de Direito Industrial*. Coimbra: Almedina, 2019.

GONÇALVES, L.M.C. *Direito de Marcas*. Coimbra: Almedina, 2000.

LINDSTROM, M. *Brand sense*: Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound. New York: Free Press, 2005.

MUHLENDAHL, A. BOTIS, D., MANIATIS, S. & WISEMAN, I. *Trade Marks in Europe*: A Practical Jurisprudence, Oxford: Oxford University Press, 2016.

SILVA, P.S. Direito Industrial – Noções Fundamentais, Coimbra: Coimbra Editora*, 2012*.

AHUJA, V.K. Non-traditional trade marks: new dimension of trade marks law. *E.I.P.R.,* 2010, 32(11), 575-581.

ASCENSÃO, J. O. Marca Comunitária e Marca Nacional. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*, 2000, XLI (2), 563-594.

BAINBRIDGE, D. I. Smell, sound, colour and shape trade marks: an unhappy flirtation?. *Journal of Business Law*, 2004, 2, 219-246.

BARRIOS ESPINOSA, J. Las marcas olfativas en Colombia, *Revista La Propiedad Inmaterial* n.o 24, Universidad Externado de Colombia, julio--diciembre 2017, pp. 95-127.

BHATTACHARJEE, S. & RAO, G. The broadening horizons of trademark law – Registrability of smell, sports merchandise and building de-

signs as trademarks. *JIPR,* 2005, 10(2), 119-126.

BRADFORD, K. D. & DESROCHERS, D. M. The Use of Scents to Influence Consumers: The Sense of Using Scents to Make Cents. *Journal of Business Ethics*, 2009, 90, 141-153.

DEVANEY, M. The future for non-traditional trade marks in Europe. *Intellectual Property Magazine*, June 2011, 32-33.

EUIPO Guidelines. Part B, Examination, 2017, 33.

FRIEDMANN, D. EU opens door for sound marks: will scent marks follow? *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, 2015 - Vol. 10, No. 12. 932.

GARCÍA VIDAL, ÁNGEL. "La reforma del derecho europeo de marcas (I): principales novedades introducidas por la Directiva (UE) 2015/2436". *Revista de Gómez-Acebo & Pombo*: Santiago de Compostela, 2016.

HAMMERSLEY, Faye M. The Smell of Success: Trade Dress Protection for Scent Marks. 2 *Intellectual Property L. Rev.*, 1998, 105.

KARAPAPA, S. Registering Scents as Community Trade Marks. *TMR*, 2010, 100(6), 1335-1359.

KUMAR. A. Protecting Smell Marks: Breaking Conventionality. *Journal of Intellectual Property Rights*. Vol 21, May, 2016, pp 129-139.

LUCAS, E. Marca da União Europeia: recentes alterações legislativas. *BrandTrends Journal*, Vol. 11,nº 11, pp. 55-70, Outubro, 2016.

LUCAS, E. Da jurisprudência Sieckmann ao Regulamento (UE) 2015/2424. Evolução no registo das marcas olfativas na União Europeia?. *BrandTrends Journal*, Vol. 13, nº 13, pp. 07-17, Outubro 2017.

MARTIN, STEFAN. "Non-traditional Trade marks: an overview", *EUIPO*, Febrero 2017.

PEARSON, L. Fluid Trademarks and Dynamic Brand Identities. *The Trademark Reporter*, 2014, 104(6), 1411-1433.

VAVER, D. Recent Trends in European Trademark Law: Of Shape, Senses and Sensation. *TMR*, 2005, 95(4), 895-913.

VAVER, D. Unconventional and well-known trademarks. *Singapore Journal of Legal Studies*, 2005, 1-19.

BARBOSA, D. *A Apropriação de cores em marcas*. 2001. Disponível em http://www.denisbarbosa.addr.com/arquivos/200/propriedade/apropriacao_cores_marcas.pdf.

BARBOSA, D. *Aquisição de marcas pelo registro*. 2015. Disponível em http://www.denisbarbosa.addr.com/arquivos/200/propriedade/aquisicao_marca.pdf

SCHAAL, C. *The Registration of Smell Trademarks in Europe*: another EU Harmonisation. 2003. Disponível em http://www.inter-lawyer.com/lex-e-scripta/articles/trademarks-registration-smell-EU.htm

SILVA, P. S. *Novas modalidades de marcas.* As marcas não tradicionais. 2010. Disponível em http://www.ptcs.pt/public/wax_documents/PSS_Marcas_nao_tradicionais.pdf

ZADRA-SYMES, Lynda. *Sounds, Smells, Shapes And Colors. Protection And Enforcement Of Nontraditional Trademarks In The U.S.* 2005. Disponível em https://www.knobbe.com/sites/default/files/pdf/2005-August-Sounds-Smells-Shapes-and-Colors.pdf

WIPO. *Standing committee on the law of trademarks, industrial designs and geographical indications*. Sixteenth Session, Geneva, November 2006, 13 to 17. Disponível em https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sct/en/sct_16/sct_16_2.pdf

WIPO. *Report on the work of the standing committee on the law of trademarks, industrial designs and geographical indications (sct) on areas of convergence concerning the representation of non traditional marks.* Geneva, September 22 to October 1, 2009. Disponível em https://www.wipo.int/edocs/mdocs/govbody/.../wo_ga_38_7.doc

WIPO. *Committee on WIPO Standards (CWS). Revision of WIPO standard st.60.* Sixth Session Geneva, October 15 to 19, 2018. Disponível em https://www.wipo.int/edocs/mdocs/classifications/en/cws_6/cws_6_20.pdf

Abercrombie & Fitch Co. v. Hunting World, Inc., 537 F.2d 4 (2d. Cir. 1976).

Clarke, 17 U.S.P.Q. 2d (BNA) 1238 (T.T.A.B. 1990).

Der Duft von Himbeeren. Decision of the Third Board of Appeal, 5 December 2001 on Case R-711/1999-3, The scent of raspberries.

Ennco Display Sys., Inc., 56 U.S.P.Q.2d 1279 (T.T.A.B. 2000).

Hasbro, Inc. Non visual Play-doh scent mark. Reg. No. 5,467,089, Registered May 15, 2018, USPTO

Morton-Norwich Products, Inc., 671 F.2d 1332 (Fed. Cir. 1982).

Qualitex Co. v. Jacobson Products Co., 514 U.S. 159, 1995.

Ralf Sieckmann v Deutsches Patent und Markenamt ("Sieckmann") (Processo C-273/00). TJUE.

Seabrook Foods, Inc. v. Bar-Well Foods, Ltd., 568 F.2d 1342 (C.C.P.A. 1977).

Vennootschap onder Firma Senta Aromatic Marketing Application, OHIM's Second Board of Appeal, Case R 156/1998-2, February 11 1999.

ARTIGO

Marca de destinos turísticos: um estudo na cidade de Natal (Brasil) a partir do *Saffron City Brand Criteria*

Maria Carolina Cavalcante Dias[1]
Lissa Valéria Fernandes Ferreira[2]

Resumo:
O uso e aplicação da gestão estratégica de marcas ou *destinations branding* têm se apresentado como uma possibilidade para os destinos turísticos que buscam um posicionamento favorável e vantagens competitivas no mercado turístico. Nesta perspectiva, o presente estudo tem como objetivo principal discutir os desafios e possibilidades para a Marca da cidade de Natal, enquanto uma marca turística, a partir da identificação dos ativos que a compõem e da compreensão dos seus aspectos de diferenciação e posicionamento no mercado. Com metodologia qualitativa, de caráter descritivo-exploratório, o estudo realizou entrevistas abertas semiestruturadas com gestores e representantes do *trade* turístico da cidade de Natal (Brasil) como recurso para coleta de dados. O roteiro de entrevistas utilizado foi desenvolvido a partir dos critérios estipulados pelo *Saffron City Brand Criteria*, e os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo, auxiliada pelo *software* de análises qualitativas e mistas Nvivo (versão 11.0 para Windows). A partir dos resultados obtidos, é possível concluir que o estabelecimento e alinhamento da visão e do conceito da Marca Natal, a fim de desenvolver de forma mais expressiva o seu universo de elementos, e a inclusão da comunidade no processo de *branding* se apresentam como oportunidades para o destino. Entre os desafios estão o estabelecimento da comunicação integrada nas ações de marketing, especialmente no meio digital; a competitividade regional na qual Natal está inserida e a identificação de marcas de produtos e serviços do seu portfólio que ressaltem os elementos de identidade e diferenciação do destino.

Palavras-chave: *Branding* de Destinos Turísticos; *Saffron City Brand Criteria;* Natal (Brasil).

Abstract:
The use and implementation of strategic brand management has emerged as a possibility for tourist destinations that seek for a better positioning and competitive advantages in the tourism market. In this sense, the present paper aims to discuss the challenges and possibilities faced by the city of Natal (Brazil) as a tourism brand, based on the identification of the brand's assets and the analysis of its differentiation and market positioning aspects. As an exploratory, descriptive research, with a qualitative approach, the study conducted semi-structured open interviews with managers and representatives from the tourist trade of the city of Natal as a resource for data collection. The interview script was developed based on the parameters defined by Saffron City Brand Criteria, and the data collected was analyzed through content analysis, aided by Qualitative and Mixed Analysis Software NVivo (version 11.0 for Windows). From the obtained results, it is possible to conclude that, in order to develop more expressively its universe of elements, and also the to engage the community in the branding process, the definition of Natal's brand vision and its main concept present themselves as opportunities for this destination. The challenges identified relate to 1) the development of a communication integrated in marketing actions, especially in the digital environment; 2) the regional competitiveness in which Natal is inserted and 3) the identification of branded products and services in its portfolio that could highlight the destination's identity and differentiation.

Keywords: Destinations Branding; *Saffron City Brand Criteria;* Natal (Brazil).

Resumén:
El uso y aplicación de la gestión estratégica de marcas, o *destinations branding*, se ha presentado como una posibilidad real para los destinos turísticos que buscan un posicionamiento favorable y ventajas competitivas en el mercado. Desde esta perspectiva, el presente estudio tiene como objetivo principal discutir los desafíos y posibilidades para la Marca Turística de la Ciudad de Natal (Brasil), como una marca turística generada a partir de la identificación de los activos que la componen y de la comprensión de sus aspectos de diferen-

ciación y posicionamiento en el mercado. Implementando una metodología cualitativa de carácter descriptivo-exploratorio, el estudio realizó entrevistas abiertas semi-estructuradas con gestores y representantes del trade turístico de la ciudad de Natal como recurso para la recolección de datos. El guión de entrevistas utilizado fue desarrollado a partir de los criterios estipulados por el *Saffron City Brand Criteria*, y los datos obtenidos fueron analizados mediante un análisis de contenido, ayudados por el software de análisis cualitativos y mixtos Nvivo (versión 11.0 para Windows). A partir de los resultados obtenidos, es posible concluir que el establecimiento y alineamiento de la visión y del concepto de la Marca Natal, a fin de desarrollar de forma más expresiva su universo de elementos y la inclusión de la comunidad en el proceso de *branding*, se presentan como oportunidades factibles para el destino. Entre los desafíos, hay que contar con el establecimiento de la comunicación integrada en las acciones de marketing, especialmente en el medio digital, la competitividad regional en la que Natal está inserta y la identificación de marcas de productos y servicios de su cartera que resalten y refuercen sus elementos de identidad y diferenciación.

Palabras-clave: Branding de Destinos Turísticos; *Saffron City Brand Criteria*; Natal (Brasil).

Résumé:
L'utilisation et l'application de la gestion stratégique de marques ou *destinations branding* est une possibilité pour les destinations touristiques qui cherchent un positionnement favorable et des avantages compétitifs dans le marché du tourisme. Dans cette perspective, cette étude a comme but principal discuter les défis et les possibilités pour la marque Natal, en tant que marque touristique, à partir de l'identification des actifs qui la composent et de la compréhension de ses aspects de différenciation et de positionnement au marché du tourisme. En utilisant une méthodologie qualitative, de caractère descriptif exploratoire, l'étude est composée par des entretiens ouverts semi-structurés avec des directeurs et représentants du *trade* touristique de la ville de Natal (Brésil) comme source pour la appréhension des données. Le *script* utilisé a été développé en considérant les critères établis par *Saffron City Brand Criteria*, et les données rassemblés ont été examinées par une analyse de contenu, assisté par le *software* d'analyses qualitatives et mixtes Nvivo (version 11.0 pour S.O Windows). Les résultats obtenus permettent de conclure que l'établissement et l'alignement de la vision et du concept de la marque Natal, afin de développer de manière plus expressive son univers d'éléments, d'inclure la communauté dans le processus de BRANDING, se présentent comme des opportunités pour la destination. Entre les défis, sont en évidence l'établissement d'une communication intégrée dans les actions de marketing, spécialement sur l'internet; la compétitivité régionale dans laquelle Natal est insérée, et l'identification des marques de biens et services dans son portefeuille qui permettent de souligner les éléments d'identité et différenciation de la destination.

Mots-clés: Marque des destinations touristiques; *Saffron City Brand Criteria*; Natal (Brésil).

[1]Mestre e Bacharel Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN/Brasil) e, atualmente, Professora Substituto na Universidade Federal da Paraíba (UFPB, Brasil) no Departamento de Turismo e Hotelaria. É Pesquisadora Colaboradora do Grupo de Pesquisas em Marcas e Marketing (GPMAR / UFRN) nas linhas de Competitividade, Marketing Turístico e Gestão de Marcas/Branding. No mercado Turístico atuou nos setores de eventos, agências de viagens e aviação. Contato: diasmcarolina@gmail.com

[2]Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Barcelona (2005), Mestre em Comunicação e Estratégia Política pela Universidade Autônoma de Barcelona (2005), Bacharel em Administração pela Universidade Potiguar (1990). É professora Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Membro permanente do programa de Pós-Graduação em Turismo Stricto Sensu (PPGTUR/UFRN), pesquisadora do Grupo de Estudos em Gestão do Turismo (GESTUR)/CNPq e coordenadora do Grupos de Pesquisas em Marcas & Marketing (GPMAR) da UFRN. Área de Inserção do Estudo: Estratégias de Construção e Consolidação das Marcas. Marca de Destinos Turísticos. Contato: lissaferreira.iadb@yahoo.es

Introdução

Os destinos turísticos protagonizam um contexto marcado pelo aumento da competitividade (WEF, 2017) e pela busca de estratégias e ferramentas que possibilitem um posicionamento favorável no segmento turístico.

Entre estas últimas, como parte da estratégia e do gerenciamento das organizações e dos destinos turísticos, o uso e aplicação do *destinations branding* têm sido colocados no centro das decisões das localidades e organizações turísticas, à medida que permite a integração entre os diferentes elementos que compõem o produto e/ou serviço; estabelecer relações entre consumidores, fornecedores e demais *stakeholders* (KAVARATZIS & HATCH, 2013; MERRILEES, MILLER & HERINGTON, 2012); representa a identidade do lugar (CAMPELO et al, 2014) e, ao utilizar estratégias de diferenciação e posicionamento, torna possível a criação de vantagens competitivas para a localidade (BALAKRISHNAN, 2009).

A gestão da marca de um destino turístico, portanto, "refere-se aos processos associados com as características de mapear, compreender, moldar, comunicar e evoluir a identidade de um lugar" (HANNA & ROWLEY, 2012, p. 107). Para Braun (2008, p.43), trata-se do "uso coordenado de ferramentas de marketing apoiadas por uma filosofia compartilhada, orientada para o cliente, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas urbanas que tenham valor para os clientes da cidade e para a comunidade em geral".

Diante deste panorama, Cooper *et al* (2008) apontam que a investigação sobre o tema da marca dos destinos turísticos é necessária porque o marketing de destinos turísticos "lida não apenas com o inventário tangível dos atributos físicos, como a geografia natural, o ambiente e as atrações construídas, a hotelaria e estrutura de transportes, mas também com fatores culturais e sociais intangíveis" que devem ser considerados e refletidos.

Neste sentido, o presente estudo possui foco no contexto dos destinos brasileiros, tendo como objeto de pesquisa a marca da cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte e um dos principais destinos turísticos da região do país. O objetivo principal deste estudo é discutir os desafios e possibilidades para a gestão da Marca Natal como uma marca turística, a partir da (1) identificação dos ativos que a compõem; e (2) da compreensão dos seus aspectos de diferenciação e posicionamento no mercado.

A discussão aqui apresentada tem origem na dissertação de Mestrado de Dias (2018) no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e integra uma série de estudos realizados na mesma instituição com foco em aprofundar o conhecimento sobre o destino Natal (Brasil) e a sua marca, e em oferecer subsídios que possam contribuir para o desenvolvimento e implementação de estratégias para sua melhoria.

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado o parâmetro oferecido pelo estudo *The Saffron European City Brand Barometer: Revealing which cities get the brands they deserve*(HILDRETH, 2008: SAFFRON BRAND CONSULTANTS). Composto por dez critérios nos quais uma cidade deve ter foco para o desenvolvimento de sua marca independentemente de sua localização geográfica, o parâmetro denominado *Saffron City Brand Criteria* permite a obtenção de um panorama da marca do lugar pois abarca seus três elementos principais: identidade, posicionamento e imagem de marca. De acordo com Herget, Petru e Abrhàm (2015), o estudo da Saffron possui aspectos mais relacionados ao turismo, quando comparado com outros modelos.

A opção pelo destino Natal como objeto de estudo se justifica no fato deste ser considerado um destino de relevância nacional (BRASIL, 2015) e de ter figurado entre os cinco destinos mais vendidos pelas maiores agências e operadoras nacionais — CVC, Flytour, Visual Turismo (BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO, 2017). Além disto, o destino Natal está inserido na Região Nordeste do Brasil, apontada pelo Anuário 2017 da Associação Brasileira das Operadores de Turismo (BRAZTOA, 2017) como destino turístico doméstico líder, com atendimento de 64,6% da demanda efetiva de viajantes por operadoras associadas, e segue até o ano de 2019 entre as

regiões mais buscadas pelos turistas que viajam pelo país (BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO, 2019).

Organizado em três etapas, este estudo apresenta, a seguir, as reflexões teóricas sobre a gestão estratégica de marcas aplicada aos destinos turísticos, abordando a discussão sobre a relação entre o *branding* e sua aplicação aos lugares, especificamente aos destinos turísticos, e a relevância dos elementos de identidade e posicionamento para a marca turística. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, a discussão dos resultados e as conclusões do estudo.

Do *branding* ao *place branding*: convergências e divergências teórico-práticas

Diante das diferentes abordagens teóricas relativas ao marketing de lugares e das características de multidisciplinaridade e pluralidade das terminologias empregadas nos estudos da área, é possível observar que o entendimento teórico-prático sobre o tema da marca de um lugar relaciona-se com o *branding* em sua origem no campo organizacional e corporativo.

De acordo com Vela (2013, p. 468) as marcas corporativas tornaram-se um ponto de referência para as marcas de lugares, à medida que uma análise comparativa entre elas permite especificar as diferenças básicas encontradas na aplicação de um processo de construção de marca em ambos os casos. Para ele, embora haja uma convergência entre os objetivos finais das corporações e dos lugares, ou seja, a criação de uma imagem e reputação positivas, o caminho seguido na realização destes objetivos "difere substancialmente, principalmente devido à natureza inerente do domínio público dos lugares, o que significa que as duas esferas têm ambientes de trabalho com implicações sociais radicalmente diferentes".

No campo organizacional, o significado e a relevância do tema das marcas, de seus componentes e de sua gestão são reconhecidos por meio de *cases* de grandes empresas. É a partir do conhecimento produzido com base em exemplos práticos no âmbito corporativo e nas discussões teóricas que abordam as dimensões do tema das marcas de modo geral, que "o domínio das marcas tem sido ampliado, possibilitando a aplicação desse conhecimento para outros segmentos de mercado, como as indústrias farmacêutica, de luxo, instituições educacionais, esportes, e lugares, países e cidades" (KAPFERER, 2008, p. 95).

Entre os estudos desenvolvidos no campo organizacional, é possível identificar que são exploradas três principais dimensões de análise: identidade, posicionamento e imagem da marca. Também observadas nos estudos do marketing de lugares e do *place branding*, estas dimensões possuem influência nos estudos sobre marcas corporativas de (a) David A. Aaker (1991) e Kevin Lane Keller (1993), pioneiros na discussão sobre o valor da marca e seus componentes, o chamado *Brand Equity*; (b) Al Ries e Jack Trout (1986), com os estudos sobre o posicionamento enquanto estratégia de comunicação da marca, e nos trabalhos de (c) Kapferer (1992), voltados para as dimensões de identidade da marca, que especificam características como singularidade e valor, e posicionamento da marca, com referência à percepção dos consumidores de determinado produto ou serviço sobre sua marca.

Quando sobrepostas aos lugares, os aspectos acima citados envolvem atributos intangíveis e complexos como cultura, capital humano e intelectual, patrimônio e história, considerados por Vela (2013) como alguns dos atributos mais importantes da identidade dos lugares, e por meio dos quais a marca de um local pode ser posicionada para obter o máximo de valor agregado. Complementar a esta perspectiva, Kavaratzis (2008) destaca a importância de considerar a decisão de visão de futuro para a cidade; do envolvimento e mobilização das comunidades para a divulgação da visão e da estratégia de marca; da sinergia entre os *stakeholders*, bem como da consistência do processo de *branding* adotado e da liderança efetiva na sua execução.

Assim, numa visão geral da trajetória e das relações do *branding* corporativo e do *place branding*, conclui-se que a gestão estratégica da marca de um lugar pode obter muitas lições dos casos e das características das marcas de produ-

tos e serviços. Mas, além dos retornos financeiros traduzidos pelos investimentos ou pela circulação do capital e de pessoas, é necessário produzir resultados coerentes e positivos para os desejos e necessidades de suas comunidades.

Mesmo diante do contexto competitivo das cidades, dos desafios particulares de cada lugar, e das divergências substanciais entre as marcas corporativas e as marcas de lugares, o *place branding* se apresenta como um recurso de articulação entre as identidades sociais, culturais, ambientais, econômicas e políticas, e de valorização das potencialidades e possibilidades que cada lugar apresenta.

Branding aplicado aos destinos turísticos

Reconhecido como área temática do *Marketing* de Lugares, o estudo da gestão estratégica de marcas voltada para os destinos turísticos é alvo de interesse de estudiosos e profissionais do turismo e de outros campos. Por um lado, estudos como os de *Qu et al.* (2011) e de Zenker, Braun & Petersen (2017) apontam o *destinations branding* ou *branding* de destinos turísticos como um conceito bem estabelecido na academia e na prática, definido como uma ferramenta de marketing destinada a comunicar a identidade única de um destino e a distingui-lo de outros destinos (CAI, 2002).

Por outro, Balakrishnan (2009) considera que o *branding* de destinos turísticos é complexo, pois seu conceito inclui elementos do *branding* de produtos, serviços e empresas, e, ao mesmo tempo, atua como uma marca "guarda-chuva" para uma multiplicidade de produtos e serviços que podem ou não estar relacionados com ela, ou que possuem uma diversidade de públicos consumidores.

Nesta perspectiva, ao discutir a complexidade da temática da gestão de marcas de destinos turístico, Pike (2005) destaca seis pontos que devem ser levados em consideração. Para ele, é necessário que se observe: o caráter multidimensional mais elevado e inerente aos destinos; a heterogeneidade dos interesses de mercado de seus diversos *stakeholders*; a dinâmica do processo de tomada de decisão das Organizações de Marketing de Destinos (DMOs), que inclui desde as escolhas das representações do setor público para o segmento até as formas de financiamento das ações e estratégias da marca e da própria instituição responsável por sua gestão; a suscetibilidade de falha da adoção de abordagens consideradas como *top-down* e necessidade de atingir um equilíbrio entre o que é consenso na comunidade e a marca; e a reflexão sobre a relação entre fidelidade e retorno de visitação ao destino.

A discussão proposta por Pike (2005) possibilita entender que os aspectos da marca de um de destino aqui citados elevam a complexidade do seu processo de gestão estratégica e abordam temas que podem ser vistos como possíveis barreiras e/ou possibilidades para as localidades. Isto se deve ao fato de que as ações e estratégias destinadas ao fortalecimento da marca turística que atravessem estes aspectos estão intrinsecamente ligadas à tomada de decisão entre os agentes responsáveis pela marca da localidade e influenciam a percepção dos visitantes e turistas potenciais, à medida que os esforços voltados para o destino ou sua ausência, podem ser decisivos no volume da demanda turística recebida pela localidade e no retorno dos investimentos realizados.

Uma terceira perspectiva sobre o *branding* aplicado aos destinos é apresentada no estudo de Kim e Letho (2013) que adota um conceito mais abrangente para o branding de destinos, proposto por Blain, Levy e Ritchie (2005, p. 337), que o compreende como um conjunto de atividades de marketing que (1) diz respeito à criação de um nome, termo, símbolo, logótipo ou outro gráfico que diferencia um destino; (2) transmite a expectativa de uma experiência de viagem que está exclusivamente associada à destinação; (3) conecta os visitantes emocionalmente; e (4) reduz os custos e esforços associados à pesquisa de informação e de risco percebido.

Convergente a este conceito de Blain, Levy e Ritchie (2005, p. 337), Pike (2009, p. 858) também se referem aos benefícios e às vantagens gerados pelo *branding* para a oferta e a

demanda turísticas, para as organizações de marketing de destino (DMOs) e para os viajantes. Para as primeiras, as vantagens incluem maior potencial para se diferenciar em relação a lugares que ofereçam benefícios semelhantes, maior fidelidade dos visitantes com o destino e maior rendimento para as partes interessadas, como empresas locais de turismo e intermediadores do setor de viagens (agentes e agências de viagens, operadoras de turismo emissivo e receptivo, etc.).

Para viajantes, os benefícios incluem facilidade de tomada de decisão através da redução de custos de pesquisa, de risco e, possivelmente, da apresentação de melhores preços. No estudo realizado por Kim e Letho (2013), o *branding* de destinos também foi amplamente aceito como parte integrante do processo de decisão de compra de viajantes, influenciando o comportamento de consumo e intenções de viagem.

Identidade e posicionamento da Marca Turística

As estratégias de diferenciação e posicionamento de uma marca turística estão fortemente ligadas ao aspecto de identidade, descrito na literatura com um dos fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas sustentáveis e que inclui os componentes da marca, então constituídos por atributos tangíveis ou intangíveis, funcionais ou simbólicos.

Neste contexto, o estudo de Balakrishnan, Nekhili e Lewis (2011) apresenta os componentes da marca turística classificados em três dimensões principais. A primeira, a dimensão funcional, é formada por atributos de natureza tangível e/ou prática, frequentemente definidos como mensuráveis, e percebidos na entrega de benefícios importantes; já a dimensão simbólica ou emocional, refere-se aos atributos intangíveis, ligados a aspectos como valores emocionais e sentimentos.

A terceira dimensão refere-se aos componentes experienciais da marca. Para descrevê-los, os autores utilizam o entendimento de Hankinson (2004, 2005) e Chernatony e Riley (1997, pág. 1076) que os identificam como componentes simbólicos que representam necessidades de ordem superior e podem se "manifestar na forma como a marca se relaciona com o autoconceito do cliente, gostos e desgostos intuitivos, sua capacidade de transmitir exclusividade (como se relaciona com outros clientes), estilo de vida do cliente, modo de vida e moda" (BALAKRISHNAN, NEKHILI & LEWIS, 2011, p. 7).

Já para as estratégias de comunicação, Balakrishnan (2009) considera que os destinos não possuem componentes verticais ou horizontais na entrega como produto, o que torna difícil para eles serem diferentes de outros destinos e ainda possuírem uma imagem e comunicação claras e consistentes em portfólios de mídia e produtos. Quando se trata do gerenciamento de resposta e *feedback* através da estratégia de marca, a mesma autora destaca que as pesquisas de mercado se apresentam como fortes aliadas na redução das lacunas entre as identidades ideais e desejadas, comunicadas e concebidas. Para ela, os destinos devem ser vendidos com informações corretas e não exageradas e/ou enganosas, tendo em vista que esta coerência pode aumentar a lealdade de turistas ao destino e ampliar o *word-of-mouth* (WOM).

Diante das dimensões e atributos descritos por Balakrishnan (2009) é evidente a necessidade de que as destinações identifiquem seus atributos, a fim de que eles possam subsidiar os processos de gerenciamento estratégico de suas marcas. Também é necessário considerar que além dos atributos tangíveis, intangíveis, funcionais e simbólicos, outro fator determinante na estratégia de *branding* está presente nos atributos experienciais, representantes da relação entre a marca e seus públicos.

Por fim, para todo este processo, a definição da visão da marca é responsável por determinar e desenhar as estratégias de *branding* direcionadas para a diferenciação, comunicação ou para o (re) posicionamento no mercado. Ela origina e pode nortear as demais ações que conduzem à efetivação e ao sucesso da estraté-

gia de marca dos destinos.

Caracterização e desenho da pesquisa

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e está caracterizada quanto aos seus objetivos como descritivo-exploratória, pois analisa a marca do destino turístico Natal (Brasil) por meio da percepção dos gestores e representantes do seu *trade* turístico e de acordo com os critérios estabelecidos pelo *Saffron City Brand Criteria*.

Para a realização do estudo, a população da pesquisa compreendeu uma amostragem de gestores e representantes de setores dos *trades* turísticos do destino Natal (Brasil), atendendo às dimensões local e regional dos setores público e privado. Desta forma, foram convidados e participaram da pesquisa os representantes das seguintes entidades: Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico de Natal (Seturde), Empresa de Promoções Turísticas do Rio Grande do Norte (EMPROTUR/RN), da Associação Brasileira de Agentes de Viagem (ABAV/RN), da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel/RN), Natal Conventions & Visitors Bureaux (Natal CVB), Câmara Empresarial do Turismo da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Rio Grande do Norte (Fecomércio/RN).

Para a coleta de dados foi desenvolvido um instrumento de pesquisa no formato de roteiro de entrevista, baseado nos critérios apontados pelo *The Saffron European City Brand Barometer* (Quadro 01). O roteiro foi composto por 10 questões, sendo nove abertas e uma semiaberta, compreendendo as dimensões: ativos ou elementos da marca da localidade, diferenciação e posicionamento da marca, e a marca na perspectiva do turismo, respaldadas pela metodologia da Saffron e pela revisão da literatura apresentada neste trabalho.

Saffron City Brand Criteria	
Critério	*Objetivo de análise na pesquisa*
Pride and personality of its people.	Refere-se ao sentimento que os residentes possuem em relação à cidade.
Distinctive sense of place (on the ground)	Diz respeito aos diferenciais em relação às outras localidades.
Ambition / vision (policy) and business climate.	Compreende as ações no âmbito econômico e as contribuições da visão política para o seu desenvolvimento e/ou manutenção. Também trata dos aspectos ligados à governança local, e às facilidades de se fazer negócios na cidade.
Current recognition and perceptions.	Como cidade é reconhecida e percebida atualmente.
Worth going to see (the Samuel Johnson test).	Compreende as características que fazem com que pessoas decidam ir até a localidade e visitá-la.
Ease, access and comfort.	Descreve as facilidades da cidade, bem como seus aspectos relacionados ao acesso e conforto.
Conversational value (the 'cocktail party' factor).	Refere-se ao sentimento individual quando se fala sobre à cidade.
Locational context and value (how much is it worth simply because it is where it is?	Compreende o custo e sua relação com seu contexto territorial.
Attractions and anomalies.	Atrações e peculiaridades da localidade.
"Ooh, I could live here!" (the Barcelona effect).	Desejo que visitantes possuem de viver na cidade.

Quadro 01: *Saffron City Brand Criteria.*
Fonte: Elaborado pelos autores a partir do *Saffron European City Brand Barometer* (2008)

A construção do referido roteiro de entrevistas buscou entender o significado dos critérios apontados pela Saffron, no contexto brasileiro. Optou-se, também, pelo ordenamento das perguntas no roteiro de entrevistas semelhante ao ordenamento dos critérios apresentados no estudo da Saffron, de modo que cada critério apontado pelo *Saffron City Brand Criteria* fosse representado por uma ou mais questões no roteiro de entrevista.

É necessário ressaltar que a presente pesquisa utiliza o *Saffron City Brand Criteria* como base para a elaboração de um instrumento próprio, e que todos os direitos autorais relativos ao parâmetro original estão reservados à *Saffron Consultants,* desenvolvedora do estudo original e seus autores. Para este estudo, os resultados da pesquisa foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo, auxiliada pelo *Software* de Análises Qualitativas, NVIVO (Edição 2017, para Windows).

Resultados e Discussão

Ativos da Marca Natal

Com base nos resultados das entrevistas realizadas, é consenso de que Natal é um destino turístico conhecido nacionalmente e possui forte protagonismo na atividade turística do nordeste brasileiro. Sua oferta turística está voltada para o lazer, especialmente o segmento de sol e praia, com um público oriundo da região sudeste do Brasil, especificamente do Estado de São Paulo, principal destino emissor nacional.

Com a finalidade de identificar os ativos que compõem a marca do destino, os participantes foram questionados sobre atrativos, peculiaridades e diferenciação de Natal em relação a outros destinos nacionais e internacionais. Avaliaram, ainda, o conjunto de atributos destacados pela Saffron composto por acesso, custo, conforto e ambiente para negócios da localidade.

Considerando os apontamentos de Keller (1993) e Kapferer (2008) de que os ativos da marca estão compostos por atributos, benefícios e atitudes, os representantes das entidades entrevistados identificaram que os ativos da marca Natal estão mais ligados aos atributos do produto turístico local e de seus benefícios do que às atitudes e valores que o destino possa oferecer.

De acordo com os entrevistados, os atrativos naturais — compostos pelos atributos físicos e ambientais, representados pelas praias, dunas, espaços naturais, clima, sol, vento e brisa locais — têm uma grande relevância no destino. Acrescenta-se a isso a infraestrutura turística, representada pela rede hoteleira; os atributos intangíveis como a hospitalidade, a força do nome da cidade e seu significado, a gastronomia, com destaque para o Camarão e para a Castanha. Além destes atributos, foram apontados benefícios da dinâmica urbana, representados pela localização geográfica, pela proximidade do polo hoteleiro à cidade e seus atrativos, e o fato de que a cidade de Natal atua como um aglutinador de outros destinos turísticos do Rio Grande do Norte (Figura 1).

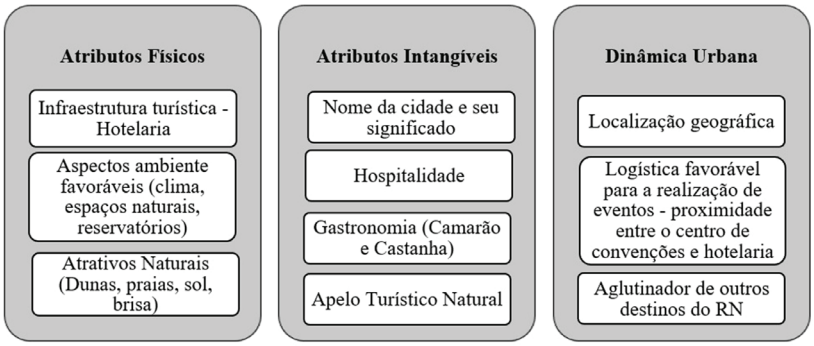


Figura 1: Ativos da Marca Natal.
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Com relação às comodidades de acesso, conforto, custo, e ambiente para negócios, foram identificados entraves que estão, por vezes, interligados, e interferem simultânea e diretamente em mais de uma dessas mesmas dimensões e em seu desenvolvimento. No que diz respeito aos acessos físicos locais, foram avaliados os modais rodoviário, aeroviário, marítimo e ferroviário. Para os participantes, o terminal aeroportuário possui uma avaliação positiva justificada pelo fato deste ser um equipamento novo, inaugurado no ano de 2014, que possui capacidade de operação e ampliação para demandas crescentes nos próximos 20 anos.

No entanto, o modal aéreo apresenta entraves relativos à malha aérea, em relação à quantidade e frequência de voos, principalmente voos diretos, e à baixa demanda de passageiros, influenciando o custo do bilhete aéreo. Os acessos rodoviários até o terminal aeroportuário também foram ressaltados pois estão em processo de estruturação e obras.

Os demais acessos rodoviários da cidade de Natal foram avaliados pelos entrevistados como Regulares ou Ruins, a depender do sentido e da jurisdição responsável pela sua administração e manutenção. Para os modais marítimo e ferroviário, a percepção dos entrevistados é de que a cidade carece da implementação destes tipos de acesso, sendo influenciada pela falta de investimento governamental na infraestrutura necessária para que estes modais atendam a passageiros.

O questionamento sobre os acessos ao destino levou à reflexão sobre a mobilidade urbana da cidade de Natal, diretamente relacionada à dimensão conforto presente no *Saffron City Brand Criteria*. Para os entrevistados, a aérea turística da cidade possui conforto "bom" ou "muito bom" tanto para os visitantes quanto para moradores. No entanto, a cidade, de modo geral, sofre com a deficiência do transporte público, a ausência de estrutura que favoreça a caminhada pela cidade e com a insegurança — fomentada pelos índices crescentes de violência urbana. Entre os entrevistados, foi ressalto que os índices e estatísticas em relação à quantidade de homicídios, assaltos e fatos violentos, que colocaram a cidade de Natal como destaque na mídia nacional, preocupam os representantes do *trade* turístico em relação aos impactos de curto e longo prazo que esse tipo de ocorrências e sua visibilidade podem causar no destino.

Ao discorrer sobre este tema, a Câmara de Turismo da Fecomércio/RN (2018) aponta que nas pesquisas realizadas pela própria instituição, há duas ressalvas em relação à satisfação do turista representadas pela limpeza urbana e segurança pública. No caso da segurança pública, destaca-se a dificuldade de articulação entre as instituições para solucioná-los. A insegurança nos atrativos turísticos faz com que as empresas de receptivos turísticos locais deixem de realizar visitas a pontos importantes da cidade como o Forte dos Reis Magos, por exemplo, e torna o visitante dependente dos itinerários que são realizados pelas agências e receptivos, afetando a autonomia do perfil de turista que deseja andar sozinho pela cidade. Estes aspectos, quando somados, diminuem a quantidade de visitantes que chegam e/ou poderiam chegar ao destino.

Os resultados apontaram para uma excelência em conforto voltada para os visitantes da cidade, representada pela hotelaria diversificada e bem localizada e pela oferta de bons receptivos turísticos que oferecem passeios pelos principais atrativos locais. Para a Câmara de Turismo da Fecomércio/RN (2018) é necessário considerar o que um visitante faz no destino Natal para avaliar a dimensão conforto. Por exemplo, um turista de lazer, que fique hospedado no bairro turístico de Ponta Negra e almeje as atividades de sol e praia, há uma oferta de bons receptivos, bares, restaurantes e hotéis que formam um *cluster* turístico. No entanto, em dias de chuva no destino, a oferta turística fora deste *cluster* é reduzida significativamente.

Para o aspecto Custo, os entrevistados destacam que esta dimensão está associada a um ponto comparativo e, quando comparado com os destinos do Nordeste, Natal possui custo alto, ligado à pouca oferta que a cidade possui em relação a determinados serviços, especialmente serviços turísticos e atrações noturnas.

De modo geral, o custo de Natal para o visitante foi considerado como bom, com destaque para a hotelaria que apresenta oferta ampla e diversificada, desde que exclua-se desta avaliação o custo das passagens aéreas, considerado como elevado. Outro ponto destacado foi fato de que sempre houve uma competitividade acirrada de preços e uma a cultura comercial que leva à sua redução, refletindo-se como benefício para o cliente. Esta prática é observada especialmente na oferta gastronômica e de passeios que são realizados no destino.

O último item avaliado pelos participantes foi o "Ambiente para Negócios" no destino. Para esta dimensão, as opiniões se dividem. Por um lado, a cidade é apontada como um ambiente oportuno para a chegada de novos empreendi-

mentos, pois ainda está em desenvolvimento, quando comparada a outros destinos do Nordeste. Por outro, destaca-se a dificuldade de empreender na cidade, ligada principalmente às questões de custos e trâmites burocráticos.

Entre os representantes entrevistados foi evidenciado que a cidade possui "características de cidade em desenvolvimento" que favorecem oportunidades e podem tornar o ambiente para negócios favorável. Para a Secretaria de Turismo de Natal (Setur, 2018), a cidade apresenta "grande potencial" em nichos como a indústria, comércio e serviços, principalmente aqueles voltados para o turismo.

Sobre o segmento Turismo de Negócios e a captação de eventos corporativos para o destino, o Natal CVB (2018) destaca que há uma perda de demanda para este segmento, por questões de infraestrutura e de limitações de atuação do Centro de Convenções local. Para a entidade, as perdas estão diretamente ligadas ao processo macroeconômico de crises e desaceleração pelo qual o Brasil passa desde 2008 e ao fato de que, no período de realização deste estudo, o Centro de Convenções passava por reformas para reestruturação e ampliação de sua capacidade, o que pode trazer contribuições futuras para o segmento.

No que diz respeito às contribuições da visão e do interesse político para este ambiente de negócios na cidade, foi consenso entre os participantes que há muito o que se fazer para atrair, captar e reter investimentos. Para a Secretaria de Turismo, a cidade tem grande potencial, e há grandes possibilidades industriais, turísticas, de comércio e de serviços, mas que dependem de incentivos e infraestrutura para que possam ser materializadas. Contrário a esta perspectiva, a Câmara de Turismo da Fecomércio/RN (2018) destaca que a cidade de Natal possui um ambiente hostil ao investimento privado, no qual as barreiras burocráticas, a insegurança jurídica, o extremismo na interpretação de normas e a existência de uma "cultura do desestímulo ao investimento" se fazem presentes.

Identidade e Posicionamento

Em seguida, de forma a responder ao segundo objetivo da presente pesquisa, que visa compreender a composição da identidade do destino e como a marca está posicionada no mercado turístico, os participantes foram questionados sobre os principais elementos que os faziam identificar a Marca Natal, qual sentimento descreve a relação de moradores com o destino e qual o conceito "que vem à mente" quando falam do destino para um visitante ou para um amigo.

Para a dimensão dos elementos representativos da Marca Natal foi possível verificar que eles se assemelham aos ativos identificados da marca, sobretudo suas características naturais, representadas por ícones como as dunas, o Morro do Careca, praias, Rio Potengi, sol vento e brisa. Também foram destacados elementos ligados à dinâmica da cidade, representados pelas paisagens, beleza dos seus lugares, e pela representatividade e ligação que a cidade tem em relação ao estado do Rio Grande do Norte.

Para os aspectos culturais foram levantados os elementos da gastronomia e seus ícones como o camarão e a tapioca; a história local com ligação à participação que a cidade de Natal teve na Segunda Guerra Mundial, o seu nome e as ligações que ele possui com o contexto da data comemorativa do Natal e com a história religiosa cristã do nascimento do Menino Jesus (Figura 02).

Figura 2: Elementos da Marca Natal.
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na visão dos entrevistados, estes elementos são claros quando se pensa e se fala de Natal. Para eles, embora muitas vertentes do turismo local busquem criar algo para representar o destino, a demanda do turismo de Natal busca sol e mar, e não é possível dissociar estes elementos, tendo em vista a sua representatividade como atrativo do destino.

Além disto, estes elementos são considerados como associações imediatas do imaginário que se tem sobre Natal, embora muitos elementos possam se perder, especialmente sobre o nome da cidade e da falta de apropriação do destino com o seu significado. Um ponto destacado pela Câmara de Turismo da Fecomércio/RN para o turista a questão de limites territoriais não possui importância, no entanto, é necessário entender que o destino Natal e o destino Rio Grande do Norte são temas distintos, sendo mais fácil trabalhar o nome "Natal" do que o nome "Rio Grande do Norte".

De acordo com a Abrasel/RN, há muitas possibilidades para se trabalhar a Marca Natal, tais como o investimento em atrações noturnas, em atividades náuticas, na gastronomia e nos atrativos históricos. Neste processo de construção e de possibilidades de uma marca turística local, a instituição destaca que as pessoas deveriam participar mais do turismo local, que diante do convite para a participação a reação da comunidade seria positiva.

Quando questionados sobre o motivo pelo qual alguém escolheria a cidade de Natal para viver e o sentimento que descreve a relação dos moradores com o destino, os participantes destacam visão de que é "fácil de se apaixonar por Natal", que trata-se e uma cidade que é "muito fácil de conviver e muito boa para desenvolvimentos de aspectos pessoais e profissionais" e de que as pessoas e a hospitalidade são fortes atrativos, seguidos pelo fato de que a cidade oferece oportunidades para quem deseja empreender, e pelas características físicas da cidade, como clima e geografia, o acolhimento e hospitalidade dos moradores, e a sensação de estar morando numa cidade pequena.

No que se refere à percepção dos entrevistados em relação ao desenvolvimento e gerenciamento da Marca Natal para o turismo, foi consenso que Natal sempre é vista de forma positiva e possui "apelo turístico natural" para o público nacional e entre os destinos concorrentes no Nordeste, embora passe por problemas que afetam a sua imagem e seu desenvolvimento turístico.

Apontada pelos entrevistados como destino de "desejo" de muitas pessoas, o conjunto de atrativos compostos pelos atributos físicos-naturais e o próprio nome dos destinos são apontados como competitivos nos mercados em que concorre e especialmente em relação aos destinos que estão tecnicamente no mesmo nível que Natal.

A percepção entre os entrevistados é de que é necessário resolver questões básicas que desagradam o turista como limpeza urbana, segurança e acessibilidade, melhorar a integração do destino Natal com os demais destinos do interior por meio da criação de roteiros, por exemplo, e diversificar a oferta da cidade enquanto produto turístico, além de investir nos atrativos históricos, naturais e gastronômicos do destino que representa uma possibilidade para o fortalecimento da marca Natal. Foi evidenciada a importância da apropriação do destino Natal de seus atrativos e peculiaridades, destacando a inovação como meio válido e capaz de gerar competitividade para o destino e para a construção de sua marca.

Por fim, foi ressaltado que além dos atrativos e do nome, as ações ligadas ao Plano de Marketing da Área Turística de Natal (2016) para sua promoção e divulgação, precisam de continuidade, requerendo a articulação dos setores público e privado para colocá-las em prática.

Desafios e possibilidades a partir do *destinations branding*

Com base na discussão teórica aqui apresentada e a partir dos resultados obtidos neste estudo, foram identificados pontos que, dentro do universo desta pesquisa, representam desafios e possibilidades para a Marca Natal (Brasil). Para cada dimensão foram elencados sete aspectos que, a partir da implementação da gestão estratégica de

marcas para os destinos turísticos, ou *destinations branding*, devem ser tratadas pelo destino Natal.

Entre as oportunidades identificadas, destaca-se inicialmente a necessidade de definir a visão do destino e de alinhamento do conceito de sua marca. Embora o destino possua um plano de Marketing que prevê ações e programas que devem ser desenvolvidos no destino, uma visão clara sobre as aspirações e objetivos a serem alcançados pela localidade se fazem necessárias dentro de um processo de gestão estratégica. Além disso, de forma a favorecer o seu posicionamento, o destino tem a possibilidade de trabalhar e desenvolver de forma mais expressiva o seu universo de elementos tangíveis, intangíveis, funcionais e simbólicos da marca que, conforme observado nos resultados deste estudo, já ocupam a percepção de *stakeholders* e turistas como atrativos e são eficientes para o turismo. Também, deve-se buscar novos aspectos que possam representar o destino ao mesmo tempo que sejam ícones da identidade local. Para isto, é pertinente que seja incluída a percepção e atuação da comunidade, de forma a alcançar os elementos mais significativos da cidade, validados e defendidos pelos seus moradores.

Em seguida, é oportuno estabelecer o trabalho contínuo da rede local de turismo, buscando solucionar questões e problemas do destino que, inclusive já estão identificados na visão destes atores, como, por exemplo, os aspectos ligados à governança local e de cuidados com o ambiente físico da cidade, e, novamente, garantindo a participação da comunidade.

Entre os desafios que se apresentam para a Marca Natal, os resultados do presente estudo destacam que, ao definir a estratégia da marca, deve-se atentar para o estabelecimento de uma comunicação integrada nas ações de *marketing* desenvolvidas, especialmente para a comunicação no meio digital, explorando novas iniciativas dentro do contexto do destino e de seus concorrentes.

Em seguida, é visível que no contexto da competitividade regional no qual Natal está inserida, há destinos similares que atuam no mesmo segmento turístico, com vistas a alcançar o mesmo público-alvo, e exigem que o destino busque novas possibilidades e mercados de atuação através da inovação voltada para os seus produtos e serviços turísticos e na criação de uma nova oferta complementar.

Por fim, é igual desafio para a Marca Natal, a identificação de marcas de produtos e serviços do seu portfólio que ressaltem os seus elementos de identidade e diferenciação. Estas submarcas podem ser encontradas nos segmentos da hotelaria, bares e restaurantes, transportes, receptivos turísticos, companhias áreas, entre outros, que atuem na localidade, e demais atrativos do destino. Ao identificá-las, o destino pode criar mecanismos de diferenciação e força para a marca, beneficiar as marcas parceiras na sua promoção e posicionamento, bem como favorecer o desenvolvimento de mais negócios alinhados com a proposta e visão da marca do destino.

Conclusões

Ao longo deste estudo foi abordado que a gestão estratégica de marcas se configura como uma das alternativas para os destinos turísticos que desejam alcançar posicionamento favorável e expressar os seus diferenciais, pois ela é capaz de comunicar a identidade única do destino, distingui-lo de seus concorrentes e realizar a sua promoção.

Neste sentido, a presente pesquisa apresentou a discussão sobre os desafios e possibilidades para a Marca Natal (Brasil). Ao observar o panorama obtido através dos resultados da pesquisa, foi possível concluir que entre as possibilidades para a marca estão o estabelecimento da visão do destino e de alinhamento do conceito de sua marca, a possibilidade de trabalhar e desenvolver de forma mais expressiva o seu universo de elementos, a inclusão da percepção e da atuação da comunidade no processo de *branding*, o trabalho contínuo da rede local de turismo, buscando solucionar questões e problemas do destino.

Entre os desafios estão o estabelecimento de uma comunicação integrada nas ações de marketing desenvolvidas, especialmente para a comunicação no meio digital; competitividade regional

no qual Natal está inserida, há destinos similares que atuam no mesmo segmento turísticos, com vista a alcançar o mesmo público-alvo; e a identificação de marcas de produtos e serviços do seu portfólio que ressaltem os seus elementos de identidade e diferenciação.

Este panorama leva à reflexão sobre todas as ações que são desenvolvidas no destino, em que se possa questionar quais as suas reais necessidades, seus objetivos e sua visão de futuro; como estes objetivos são tratados pelas entidades e representações às quais cabe a gestão do destino; quais os benefícios que os seus recursos oferecem aos visitantes e, principalmente, aos seus moradores; e quais os retornos efetivos das ações e dos investimentos nele realizados.

Na complexidade do gerenciamento da marca de um lugar residem os desafios e ao mesmo tempo as oportunidades de compreender, articular, dialogar e contribuir com os diferentes públicos das cidades e dos destinos turísticos com a finalidade de gerar bem-estar, gerenciar os seus recursos, e promover a sua identidade e os significados que cada lugar possui.

Portanto, no contexto do destino Natal (Brasil), os resultados desta pesquisa reforçam que os responsáveis pela gestão do lugar precisam estabelecer estratégias para o destino que sejam coerentes com as suas realidades e que estejam integradas com as demais estratégias de crescimento, desenvolvimento, monitoramento da localidade.

É valido ressaltar que todas estas estratégias precisam estar compreendidas dentro do escopo da construção sociocultural dos lugares e de suas comunidades. Sem o entendimento das dimensões intangíveis, simbólicas e emocionais que os moradores e visitantes possuem com o destino, as melhores estratégias podem estar fadadas ao insucesso. Sem o engajamento dos moradores no processo de construção e consolidação da marca do destino, dificilmente a mensagem e o posicionamento que as gerências locais projetam para os seus públicos serão entregues de forma coerente e consistente, e estão passíveis de falha.

Por fim, embora o presente estudo tenha se desenvolvido junto aos gestores e representantes dos *trades* turísticos, recomenda-se que sejam realizados estudos com os demais públicos do destino, especialmente moradores e turistas. Recomenda-se também que sejam trabalhadas novas aplicações para o parâmetro da Saffron através de estudos com abordagens metodológicas mistas e quantitativas, para que sejam observadas demais perspectivas relevantes no processo do *branding* de destino turísticos, que possam identificar mais atributos e elementos da marca e/ou mensurar o quanto eles influenciam e são relevantes para a marca dos destinos e para a sua competitividade.

Referências

AAKER, D. *Managing Brand Equity*. First edition. New York, Free Press, 1991.

ABAV/RN. *Entrevista realizada com a Associação Brasileira de Agências de Viagens do Rio Grande do Norte no período de 15 a 20 de setembro de 2017*. Natal, 2018.

ABRASEL/RN. *Entrevista realizada com a Associação brasileira de Bares e Restaurantes do Rio Grande do Norte no período de 15 a 20 de Janeiro de 2018*. Natal, 2018.

BALAKRISHNAN, M. S. Strategic branding of destinations: a framework. *European Journal of Marketing,* v. 43, n. (5/6), p. 611 – 629, 2009.

BALAKRISHNAN, M. S.; NEKHILI, R.; LEWIS, C. Destination Brand Components. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, v.5, n.(1), p. 4–25, 2011.

BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO. *Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil 2015*. Brasília, p. 92, 2015.

_____. *Notícia*: Maceió Lidera vendas de pacotes turísticos para o Nordeste. 2017. Disponível em: https://goo.gl/46Ns1s. acesso em 10 fev. 2019.

_____. *Notícia*: Destinos nacionais em Alta em 2019. 2019. Disponível em: https://goo.gl/cTTZST Acesso em 10 fev. 2019.

BLAIN, C.; LEVY, S.E.; RITCHIE, B. Destination Branding: Insights and Practices. *Journal of Travel Research*, v. 43, p. 328-338, 2005.

BRAUN, E. *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. 264 p. PhD Dissertation, Erasmus University Rotterdam, 2008.

BRAZTOA. *Anuário 2017 da Associação Brasileira das Operadores de Turismo - BRAZTOA* (ano base 2016). Recuperado em 08 mai, 2017, de http://braztoa.com.br/publicacoes/.

CAI, L. Cooperative Branding for Rural Destinations. *Annals of Tourism Research*, n. 29, p. 720-42, 2002.

CAMPELO, A.; AITKEN, R.; THYNE, M.; GNOTH, J. Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research*, v. 53, n.2, 154–166, 2014.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPPERD, R. *Turismo*: Princípios e Práticas. Porto Alegre: Bookman, 784p. 2007.

DE CHERNATONY, L.; RILEY, F. D. Modelling the components of the Brand . *European Journal of Marketing,* v. 32, n. 11/12, p. 1074-1090, 1997.

DIAS, M. C. C. *Branding de destinos turísticos*: um estudo a partir do "Saffron City Brand Criteria". 143f. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2018.

EMPROTUR/RN. *Entrevista realizada com a Empresa de Promoção Turística do Rio Grande do Norte no período de 15 a 20 de outubro de 2017*. Natal, 2018.

FECOMERCIO/RN. *Entrevista realizada com a Câmara de Turismo da Federação do Comércio Bens e Serviço do RN no período de 15 a 20 de outubro de 2017*. Natal, 2018.

HANNA, S.;ROWLEY, J. An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, v.4, n.1, p. 61–75, 2008.

_____. Towards a model of the Place Brand Web. *Tourism Management*, v. *48*, p. 100–112, 2015.

HANKINSON, G. The brand images of a tourism destination: a study of the saliency of organic Images. *Journal of Product & Brand Management*, v. 13 n. 1, p. 6-14, 2004.

_____. Destination brand image: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing,* v.19, n.1, p. 24-33, 2005.

HERGET, J.; PETRŮ, Z.; ABRHÁM, J. City branding and its economic impacts on tourism. *Economics and Sociology*, n.8, v.1, p.119-126, 2015.

KAPFERER, J.N. *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating*

brand equity. New York: The Free Press, 1992.

_____.*The new strategic brand management; Creating and sustaining brand equity long term*. Fourth edition. *Kogan page Limited, London and Philadelphia,* 2008.

KAVARATZIS, M. *From City Marketing to City Branding An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. 213 f. Dissertação de Doutoramento, Rijksuniversiteit Groningen, 2008. Disponível em: <https://goo.gl/SrDNRE>. Acesso em: 11 mar. 2019.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH, G. J. *City Branding:* an effect assertion of identity or a transitory marketing trick? Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, v. 96, n. 5, p. 506–514. 2005. Disponível em <https://goo.gl/ocmwMY >. Acesso em: 11 mar. 2019.

KAVARATZIS, M.; HATCH, M.J. The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, n. 13, v.1, 69–86, 2013.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v.57, n.1, p.1-22, jan, 1993.

_____. *Strategic brand management:* building, measuring and managing brand equity. New Jersey: Prentice Hall, 788p, 1998.

KELLER, K. L. MACHADO, M. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, S.;LEHTO, X.Y. Projected and Perceived Destination Brand Personalities: The Case of South Korea. *Journal of Travel Research,* n.52, v.1, p.117–130, 2013.

NATAL CVB. *Entrevista realizada com o Natal Conventions & Visitors Bureau no período de 15 a 20 de setembro de 2017*. Natal, 2018.

NATAL, SETURDE. *Entrevista realizada com a Secretaria de Turismo de Natal no período de 15 a 20 de setembro de 2017*. Natal, 2018.

OLINS, W. Branding the nation the historical context. *Jounal of Brand Management*, v.9, n. 4-5, Apr. 2002.

PIKE, S. Tourism destination branding complexity. *The Journal of Product and Brand Management*, n.14, v. 4/5, p. 258 -259, 2005.

_____. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, n.*30 v.6,* p. 857–866, 2009.

QU, H., KIM, L. H., IM, H. H. A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, v.32, n.3, p.465–476, 2011.

RIES, A.; TROUT, J. *Positioning*: the battle for your mind. London: McGraw-Hill, 1986.

SAFFRON BRAND CONSULTANTS. *The Saffron European City Brand Barometer - Revealing which cities get the brands they deserve by Jeremy Hildreth*. 2008. Disponível em: <http://www.saffron-consultants.com

ARTIGO

Categorização de Redes Organizacionais quanto a Gestão da Marca: um estudo a partir da marca "Instituto Federal"

Dr. Thiago Meneghel Rodrigues[1]
Dr. Richard Perassi Luiz de Sousa[2]

Resumo:
Nas últimas décadas, os ativos intangíveis ganharam valor no universo corporativo. O reconhecimento público da empresa, de seus produtos ou serviços, e a reputação de sua marca passaram a ter maior influência no alcance dos objetivos. Quando essas empresas atuam em rede, as interações e circunstâncias de operação desse sistema precisam ser levadas em consideração para determinar o mais eficiente modelo de gestão da(s) marca(s). Para o alcance dos objetivos propostos a este estudo foi realizada uma pesquisa aplicada em quatro etapas: 1ª) Pesquisa exploratória para identificação e seleção das fontes; 2ª) Pesquisa teórica continuada realizada principalmente em fontes bibliográficas, especialmente direcionada à gestão da marca; 3ª) Pesquisa documental realizada nas fontes primárias anteriormente identificadas e selecionadas; 4ª) Pesquisa de campo realizada junto aos responsáveis pelos departamento de comunicação dos Institutos Federais. Desta forma, o estudo é capaz de apresentar uma classificação das redes organizacionais em quatro categorias distintas conforme as responsabilidades dos agentes componentes da rede em relação a gestão da(s) marca(s). Após a apresentação das características distintivas de cada categoria o artigo aprofunda o estudo a respeito da categoria 4 (MonoMarca e MultiGestão). As organizações classificadas nesta categoria realizam a gestão da marca única ou similar de forma simultânea por agentes autônomos administrativamente, o que caracteriza este como sendo o ambiente mais complexo entre os apresentados. É nesta categoria que se aloca a gestão da marca "Instituto Federal". O estudo aponta para a necessidade de proposição e implantação de um modelo de gestão inovador, capaz de evitar comunicações antagônicas e promover a convergência na disseminação dos conhecimentos da marca por meio do fortalecimento dos seus valores, aspectos e elementos comuns o que deve promover o fortalecimento das instituições.

Palavras-chave: *Branding*; Modelo de Gestão; Sistemas Organizacionais; Gestão Educacional.

Abstract:
Branding; Modelo de GIn the last decades, intangible assets have gained value in the corporate universe. Public recognition of the company, its products or services, and the reputation of its brand began to have a greater influence on the achievement of corporate objectives. When these companies act in a network, the interactions and operating circumstances of that system need to be considered to determine the most efficient brand management model(s). In order to achieve the objectives proposed for this study, a research was applied in four stages: 1) Exploratory research for identification and selection of sources; 2) Continued theoretical research carried out mainly in bibliographic sources, especially directed to brand management; 3) Documentary research conducted in the primary sources previously identified and selected; and 4) Field research. This way, the study is able to present a categorization of the organizational networks in four distinct categories according to the responsibilities of the network agents in relation to the management of the brand(s). After the presentation of the distinguishing characteristics of each category, the article deepens the study regarding category 4. The organizational networks classified in this category carry out the management of the unique or similar brand simultaneously by administratively autonomous agents, which characterizes this as the most complex environment among those presented. It is in this category that the management of brand "Instituto Federal" (Federal Institute) is located. The study points to the need to propose and implement an innovative management model, which should be able to avoid antagonistic communications and promote convergence in the dissemination of brand knowledge through the strengthening of its values, common aspects and elements, which should promote the strengthening of institutions.estão; Sistemas Organizacionais; Gestão Educacional.

Keywords: *Branding*; Management model; Business Systems; Educational management.

Resumén:
En las últimas décadas los activos intangibles han ido ganando valor en el universo corporativo. Un progresivo mayor grado de reconocimiento público de la empresa, de sus productos o servicios, así como la reputación de su marca han ido passando a tener mayor influencia en el logro de los objetivos corporativos. Cuando estas empresas actúan en red, las interacciones y circunstancias de operación de este sistema deben tenerse en cuenta para determinar el modelo de gestión de la marca (s). Para lograr los objetivos propuestos en este estudio, se realizó una investigación aplicada en cuatro etapas: 1ª). Investigación exploratoria para identificación y selección de las fuentes; 2ª). Investigación teórica continuada realizada principalmente desde fuentes bibliográficas y especialmente dirigida a la gestión de la marca; 3ª). Investigación documental realizada en las fuentes primarias anteriormente identificadas y seleccionadas; y 4ª). Investigación de campo. De esta forma, el estudio es capaz de presentar una categorización de las redes organizativas en cuatro cuadrantes distintos, según las responsabilidades de los agentes componentes de la red en relación a la gestión de las marcas. Después de la presentación de las características distintivas de cada cuadrante, el artículo profundiza sobre el estudio al respecto del cuadrante 4. Las redes organizacionales clasificadas en este cuadrante realizan la gestión de la marca única o similar de forma simultánea por agentes autónomos administrativamente, lo que caracteriza a éste siendo el ambiente más complejo entre los presentados. Es en este cuadrante en el que se correlaciona la gestión de la marca «Instituto Federal». En definitiva, el estudio apunta a la necesidad de proponer e implantar un modelo de gestión inovador: éste debe ser capaz de evitar comunicaciones antagónicas y promover la convergencia en la difusión de los conocimientos de la marca a través del fortalecimiento de sus valores, aspectos y elementos comunes, lo que debe promover una mayor solidez de las instituciones.

Palabras-clave: *Branding*; Modelo de Gestión; Sistemas organizativos; Gestión escolar.

Résumé:
Au cours des dernières décennies, les actifs intangibles ont pris de la valeur dans l'univers de l'entreprise. La reconnaissance publique de l'entreprise, de ses produits ou services, ainsi que la réputation de sa marque ont une influence accrue sur la réalisation de ses objectifs. Lorsque ces entreprises agissent en réseau, les interactions et les conditions de fonctionnement de ce système doivent être prises en compte pour déterminer le ou les modèles de gestion de marque les plus efficaces. Afin d'atteindre les objectifs proposés pour cette étude, une recherche a été appliquée en quatre étapes: 1) Recherche exploratoire pour l'identification et la sélection des sources; 2) Poursuite des recherches théoriques menées principalement dans des sources bibliographiques, en particulier pour la gestion de marques; 3) Recherches documentaires menées auprès des principales sources précédemment identifiées et sélectionnées; et 4) Recherches sur le terrain. De cette manière, l'étude est en mesure de présenter une classification des réseaux organisationnels en quatre quadrants distincts en fonction des responsabilités des agents qui composent le réseau en ce qui concerne la gestion de la ou des marques. Après la présentation des caractéristiques distinctives de chaque quadrant, l'article approfondit l'étude concernant le quadrant 4. Les réseaux organisationnels classés dans ce quadrant effectuent la gestion de la marque unique ou similaire simultanément par des agents autonomes administrativement, ce qui la caractérise comme l'environnement. plus complexe parmi ceux présentés. C'est dans ce quadrant que la gestion de marque de l'Instituto Fédéral (Instituto Federal) est inclue. Es résultats de l'étude indiquent la nécessité de proposer et de mettre en œuvre un modèle de gestion innovant, qui devrait permettre d'éviter les communications antagonistes et de promouvoir la convergence dans la diffusion de la connaissance de la marque par le renforcement de ses valeurs, de ses aspects et de ses éléments communs, ce qui devrait promouvoir le renforcement des institutions.

Mots-clés: *Branding*; Modèle de gestion; Systèmes d'organisation; Gestion de l'éducation.

[1]Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Professor do IFSC. E-mail: thiago.meneghel@ifsc.edu.br.e Sousa, Dr. Instituto Federal de Santa Catarina

[2]Doutor em Comunicação e Semiótica. Professor da UFSC. E-mail: perassi@cce.ufsc.br. Universidade Federal de Santa Catarina

Introdução

As marcas contribuem para a elaboração de um conhecimento a respeito daquilo que representam, sintetizam as expectativas e provisionam as experiências de um indivíduo ou grupo de pessoas com um produto, serviço ou organização. Na atual sociedade do conhecimento, diminuiu a relevância dos ativos tangíveis em virtude do processo produtivo ter sido tornado menos dispendioso. Isso é especialmente observado na incorporação de métodos automatizados e na maior popularização dos conhecimentos técnicos necessários à execução dos serviços. Isso levou a valorização da marca, ativo intangível, e também dos demais aspectos e elementos imateriais.

O valor conceitual, moral e também comercial de organizações, produtos e serviços passou a depender do reconhecimento público da marca. Por isso, a gestão da marca caracteriza parte significativa das estratégias para potencializar o desenvolvimento e o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste contexto, a definição de estratégias sobre os planos futuros e as ações atuais de disseminação do conhecimento da marca são percebidas como relevantes dentre as decisões que tomam os seus gestores.

Neste âmbito corporativo, os teóricos de *Branding*, como área que trata da criação, desenvolvimento e gestão da marca (*brand management*) apontam para a alta complexidade da temática em virtude das competências distintas e multidisciplinares necessárias para a sua administração. Por isso, se constitui em ambiente propício a estudos e práticas que se balizem nos fundamentos da visão sistêmica. Sobremodo, quando uma determinada marca representa um sistema de organizações que, compartilhando ou não da mesma, atua em rede.

É, pois, relevante categorizar essas redes organizacionais a fim de possibilitar a implementação de modelos de gestão diferenciados e mais apropriados.

A relevância da gestão da marca para as organizações contemporâneas

No período feudal as marcas tinham como principal função a capacidade de comunicar as diferenças funcionais dos produtos e evidenciar a qualidade dos materiais empregados em sua fabricação. Os produtos feitos, em grande parcela, de modo manual possuíam contrastes significativos. A presença de um sinal distintivo permitia ao consumidor identificar o fabricante e facilitava a repetição de uma boa experiência de compra.

Para Mollerup (2006), a marca é um signo que identifica, distingue e representa o objeto que a ostenta. As marcas comerciais surgiram há mais de cinco mil anos, com a função de identificar os produtores. No entanto, foi a partir da Revolução Industrial, da produção em série e do aumento da concorrência, que ocorreram o aprofundamento dos estudos mercadológicos e as marcas comerciais começaram a ser percebidas como ativos intangíveis estratégicos para as organizações.

No contexto socioeconômico atual, a oferta de produtos e serviços por distintos fabricantes é significativamente superior à capacidade de lembrança do consumidor. Por sua vez, a automatização dos processos de fabricação e a padronização dos métodos de execução dos serviços repassou para as marcas um papel superior ao de apenas identificar o fabricante.

Atualmente elas são elementos subjetivos que transmitem valores conceituais e afetivos permitindo ao consumidor a construção de uma imagem mental, um conhecimento que, existindo a satisfação e empatia, pode resultar em um relacionamento duradouro.

São referências desses novos tempos as organizações que terceirizaram totalmente a produção de bens e passaram a ter como atividades principais tão somente o gerenciamento da qualidade dos produtos fabricados externamente e realização da gestão de sua marca. Para além, as companhias que possuem na(s) sua(s) marca(s) comercial(ais) o seu ativo de maior valor financeiro, em algumas situações, com valor superior a soma de seu patrimônio imobilizado.

Diante de tal cenário, a gestão da marca não pode ser entendida como atividade corriqueira do setor de Marketing ou mesmo considerada pela cúpula organizacional como um tema secundário. Ao contrário, o metaconhecimento da marca deve ser capaz de inspirar e direcionar todas as ações dos colaboradores da empresa, com o objetivo de

orientar os processos organizacionais e, finalmente, criar uma imagem coerente na mente dos indivíduos.

Os pontos de contato da empresa com seus públicos estratégicos, em especial suas ações de comunicação, planejadas ou não, passam a ser entendidas como elementos de construção deste conhecimento de marca (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Diante de tamanha relevância na sociedade contemporânea, as organizações privadas ou públicas, independentemente do setor econômico em que atuam, precisam estabelecer sistemas, modelos, procedimentos de gestão da marca institucional, de seus produtos e de serviços. E assim, disseminar um conhecimento previamente planejado por parte da organização, direcionado aos diversos segmentos de cidadãos que interagem com ela, o que facilitará (ou mesmo permitirá) o desenvolvimento organizacional.

Para que isso ocorra, a marca precisa possuir nível de relevância. Ela deve ser capaz de permanecer na mente das pessoas após uma oportunidade de experiência, se converter em conhecimento. Portanto, as marcas relevantes são aquelas marcas conhecidas (presentes nas mentes), contudo, essas são provocadas e suportadas por sinais do universo concreto. Uma cicatriz na pele, por exemplo, pode ser o sinal que, visualmente, aciona fortes lembranças/conhecimentos relacionados.

De acordo com Alina Wheeler (2012), os aspectos percebidos dos símbolos são veículos que carregam o significado. São os sinais perceptíveis que podem ser criados e gerenciados para que o estético, simbolicamente e funcionalmente, promovam boas experiências e imagens ou lembranças mentais positivas da marca. Assim, pela comunicação pública dos benefícios representados, a marca é gerenciada para aumentar a quantidade de pessoas que reconhecem seu amplo valor e sejam fidelizadas pelas vantagens funcionais, estéticas e, principalmente, simbólicas decorrentes da compra e do uso de produtos e serviços.

Todo o acervo memorável que caracteriza o efetivo valor da organização no endosso de produtos e serviços é sintetizado e fisicamente representado pela marca gráfica. Esta é a função simbólica dos ícones que identificam organizações, produtos ou serviços, entendido que "um logotipo se torna o que colocamos nele emocionalmente" (GOBÉ, 2010, p. 126). Todo sinal de identificação que é associado a uma entidade se constitui em um cerne dos conhecimentos relacionados por um indivíduo a ela.

Consolidando o entendimento Joan Costa (2013) afirma que o significado é o núcleo da definição da marca porque a mente humana está sempre em busca de significados. É o significado que resulta na denotação de particularidade, de diferenciação, concentrando a mensagem, o sentido e os valores que se deseja transmitir com a marca. Enfim, a marca é um sinal perceptível (*trademark*), sonoro, visual, tátil, olfativo ou gustativo, que, simbolicamente (*brand*), sintetiza conhecimentos específicos e gerais, tácitos e explícitos, individuais e coletivos, sobre uma entidade (pessoa, lugar, organização, produto ou serviço, entre outras).

Daniel Raposo (2012) aponta que essa essência é composta pelos valores e pela reputação e será testada em todas as interações com a organização.

Essa é a conjuntura em que o fenômeno marcário ocorre na atualidade. A marca, por sua vez, não é um objeto sólido e indivisível, ao contrário, é um conjunto de elementos que possui diversas partes interconectadas com as demais e com o todo, é um sistema (COSTA, 2013). Ele apresenta a estrutura da marca com base na representação gráfica exposta na figura 1.

Figura 01: A estrutura oculta da marca
Fonte: COSTA, 2013, p. 25.

No núcleo central está a concepção da marca e sua gestão. É a partir deste conceito que se gera a própria marca (nome e desenho). A segunda camada reúne as principais diretrizes organizacionais (identidade, cultura e estratégia organizacional). A marca irá representar e comunicar a organização e, para tanto, as bases da organização precisam nortear todas as ações desta marca. Na terceira camada (e última camada interna da organização), estão os Manuais de Identidade Visual, as pesquisas relacionadas, o Marketing da organização, as atividades de proteção da marca e as estratégias de *Branding* (COSTA, 2013).

Até essa terceira camada, as atividades são internas, somente no próximo nível os processos incluem interações com os públicos-alvo (externos e internos). Costa (2013) chama de superestrutura essa plataforma de contatos que inclui a utilização da *web*; da marca visual, das embalagens e design de produtos, a comunicação interna, a responsabilidade ambiental, as relações externas e demais políticas de comunicação da organização. De todo modo, se as estruturas que constam nos círculos centrais são mais genéricas e permanentes, os componentes da superestrutura (setas coloridas da figura) mudam ao longo do tempo e da necessidade de cada organização ou situação.

Esse conceito de marca deixa claro o seu caráter sistêmico. A figura é uma aproximação visual do conceito, mas todos esses elementos interagem entre si e com o ambiente o que expõe a complexidade de sua gestão e a necessidade de uma categorização e estudo dos ambientes de gestão a fim de potencializar o sucesso na definição das estratégias e de suas implementações. O correto entendimento da dinâmica de *performance* das marcas e das sociedades permitirá que as "marcas grandes e duradoras tornam-se ícones – não só das empresas, mas das culturas como um todo" (MARK; PEARSON, 2017, p. 15).

Metodologia

A efetivação da pesquisa adotou um paradigma Funcionalista. De acordo com Morgan (1980, p. 621), a adoção do paradigma Funcionalista parte do entendimento de que "a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado. [...] O comportamento é sempre visto como algo que está contextualmente atado a um mundo real de relacionamentos sociais concretos e tangíveis".

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois, foram agrupados conceitos, conhecimentos e informações da realidade observada, considerando-se sua inteiração na prática organizacional, levando-se em consideração os conhecimentos coletados e organizados na observação da gestão do conhecimento da marca, na comunicação com públicos internos e externos das organizações.

Assim, os dados foram organizados e interpretados no sentido de compor conhecimentos úteis que orientem a administração deste ativo intangível nas organizações que atuam em rede.

O estudo foi desenvolvido em quatro etapas:

1ª) Pesquisa exploratória para identificação e seleção das fontes através da rede digital Internet.

2ª) Pesquisa teórica continuada realizada principalmente em fontes bibliográficas, especialmente direcionada aos temas da pesquisa.

3ª) Pesquisa documental realizada nas fontes primárias anteriormente identificadas e selecionadas.

4ª) Pesquisa de campo realizada junto aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, mediante submissão *online* de questionário semiestruturado aos responsáveis pelos setores de comunicação das 38 organizações que compartilham o mesmo monograma no Brasil.

Concomitantemente com a coleta de dados, ao longo da terceira e quarta etapas da pesquisa, foi realizada a análise contínua do conteúdo coletado. Isso foi executado com a adoção de um método composto por um conjunto de técnicas apropriadas à realização de estudos sobre comunicações, a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016).

Categorias de redes organizacionais quanto a gestão da marca

A gestão das marcas comerciais ocorre em distintos ambientes e contextos, obviamen-

te, a maior quantidade e os principais estudos têm como foco os ambientes e contextos mais comuns. Ou seja, partem do pressuposto que as marcas a serem geridas estão inseridas em mercados com alta concorrência, pertencentes a empresas que objetivam o lucro, em mercados capitalistas, em sociedades de cultura contemporânea, dentre outras características.

Neste sentido, o universo das empresas privadas é o escopo da maioria dos estudos. De todo modo, "a administração de significado é relevante não apenas para o mundo comercial: de maneira um pouco mais sutil, as organizações sem fins lucrativos [...] enfrentam o mesmo dilema" (MARK; PEARSON, 2017, p. 24). E não é possível aplicar os modelos de gerenciamento concebidos para determinada conjuntura desconsiderando as diferenças existentes. Também compõem a categoria "normal" o pressuposto de que a marca pertence a uma única entidade. Mesmo quando a marca é utilizada por uma rede composta de várias unidades, o entendimento padrão é que a gestão está centralizada em um único agente. Por exemplo, a existência de filiais em uma determinada empresa, não pressupõe uma autonomia gerencial sobre a marca a partir de cada unidade descentralizada.

O sistema de *franchising* também é um exemplo desta unidade centralizadora da gestão da marca em redes corporativas. Apesar de possuírem proprietários diversos em suas unidades, a marca não pertence a este coletivo, ao contrário, a marca e a sua gestão cabe a um único agente que pode ser mais centralizador ou mais participativo/democrático no acolhimento de sugestões de seus parceiros, mas que, de todo modo, constitui uma gestão centralizada. Ou seja, apesar de cada unidade se constituir em uma unidade jurídica independente, a gestão da marca é estabelecida por uma pessoa jurídica única.

No entanto, não é apenas neste cenário comum que a gestão da marca de organizações que atuam em rede ocorre. A figura 2 apresenta a proposta deste artigo para a categorização dos ambientes de gestão da marca em organizações que atuam de forma articulada.

Figura 02: Categorias de Gestão da Marca utilizadas por redes organizacionais.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Propõe-se então quatro categorias de classificação dos ambientes de gestão da marca quando utilizadas por redes de organizações.

Na primeira categoria, temos marcas únicas geridas por um agente único e utilizadas por uma rede de empresas (Categoria 1: MonoMarca e MonoGestão). Esse é o cenário anteriormente denominado como "comum" (filiais, franquias, ...). Empresas diversas utilizam uma única marca, apesar de variações no grau de centralização da sua gestão, ela é percebida pelo público alvo como uma mesma identidade e a gestão desta é centralizada.

Na segunda categoria as empresas possuem marcas variadas sob sua gestão (Categoria 2: MultiMarca e MonoGestão), o grau de complexidade se eleva em relação ao ambiente 1, pois apesar de a gestão permanecer centralizada, existem empresas e/ou produtos diversos. Como exemplo, atualmente no mercado existem corporações que possuem influência de gestão (subordinação) de vários CNPJs e um grande número de marcas. Pode-se citar a empresa Unilever que possuía, em 2016, 14 empresas (marcas) sob a sua gestão (Arisco, Axe, Becel, Close Up, Confort, Dove, Hellmann`s, Kibon,

Knorr, Lux, Maisena, Omo, Rexona e Seda – e todas as extensões de marcas ligadas a essas). Neste ambiente é muito provável que o modelo de gestão da empresa crie subdivisões para facilitar a gestão, aproximando a prática diária a categoria 1 e diminuindo a complexidade, mas isso não descaracteriza a subordinação de todos os elementos do sistema a um único agente. E é recomendável que a unidade centralizadora estabeleça políticas e estratégias claras que evidenciem a intencionalidade de suas ações propostas para cada uma das marca diminuindo assim a possibilidade de conflitos de interesse e o benefício de algumas, em detrimento de outras, principalmente aquelas que atuam em um mesmo segmento de mercado (a não ser que esse seja o objetivo, por exemplo, a retirada de uma marca do mercado).

Na terceira categoria, temos marcas variadas que são geridas por agentes múltiplos (categoria 3: MultiMarca e MultiGestão). Nesse enquadramento, as empresas atuam em rede (apesar de que, na maioria das situações, essa atuação em rede é limitada), e possuem marcas independentes que são geridas de maneira autônoma. Como exemplo de organizações que estão inseridas em um ambiente classificado na categoria 3 estão as alianças aéreas *One World* ou *Star Alliance*. Essas redes organizacionais congregam companhias aéreas de diversas regiões e que, apesar da utilização da marca da aliança, ou mesmo de alguma identidade visual que as remeta à aliança, são autônomas na gestão das marcas de suas companhias. Existe um aumento de complexidade em relação às categorias 1 e 2, principalmente levando em consideração que os danos à imagem da aliança podem ocorrer por equívocos/erros de ação e comunicação de seus membros e que o conhecimento sobre a marca da aliança é resultado da somatória de todas as experiências e distintas companhias. De todo modo, a prática diária do gerenciamento de sua(s) marca(s) pode ocorrer com modelos adaptados da categoria 1 ou 2.

A quarta categoria, reúne o nível mais alto de complexidade para a gestão da marca de instituições que atuam em rede. Ela não é um cenário ordinário. A marca é unificada ou extremamente semelhante, de forma que o público estratégico percebe a identidade corporativa como única ou entrelaçada e ela é administrada por múltiplas organizações autônomas administrativamente (categoria 4: MonoMarca e MultiGestão).

Em virtude de ser possível a adaptação dos modelos de gestão convencionais de forma menos laboriosa nas empresas reunidas nas categorias 1, 2 e 3, o presente trabalho se propõe a estudar o contexto organizacional enquadrado na categoria 4 (MonoMarca e MultiGestão), a fim de compreender se existe relevância para uma futura estruturação de modelo específico de gestão de marcas para empresas dessa categoria.

Apesar de não ser um dos ambientes dominantes no mercado atual, pode-se vincular a esta categoria "MonoMarca e MultiGestão":

1) Órgão nacionais autônomos – Por exemplo, aqueles ligados à administração indireta: Fundações Públicas, Agências Reguladores, Autarquias Federais (Universidades, Institutos Federais, Hospitais,...);

2) Sistemas Nacionais – Por exemplo, o Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil – SINPDEC, que possui órgãos nacionais, estaduais e municipais;

3) Órgãos estaduais/regionais independentes (com ou sem a existência de órgão nacional, desde que este não centralize a gestão da marca) – Por exemplo, as autarquias profissionais (CRA, CREA, OAB, ...),e o conjunto de instituições sociais e de aprendizagem, estabelecidas pela constituição e ligadas aos sindicatos patronais/confederações – Sistema S (SESC, SENAI, IEL, SENAR, ...);

4) Órgãos estaduais independentes – Por exemplo, Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros;

5) Descentralizações independentes – Por exemplo, as Agências de Desenvolvimento Regional e subprefeituras;

6) Organizações municipais independentes – Por exemplo, conselho tutelar;

7) Redes que possuam agentes detentores de autonomia – Por exemplo, o sistema UNIMED

(dependendo de uma decisão estratégica de como realizar o seu gerenciamento).

8) Futuras organizações que optarem pelo compartilhamento de marca com a manutenção da autonomia – Por exemplo, rede de hotéis, hospitais, lojas de varejo, entre outros.

A gestão da marca "Instituto Federal"

Compreendida a divisão nas categorias apresentados acima e as tipologias de organizações que podem ser alocadas na categoria 4 (figura 02), passamos a aprofundar este estudo no seu *locus* de pesquisa: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia atuantes no Brasil.

Em 1909, o presidente Nilo Peçanha criou as Escolas de Aprendizes Artífices em 19 capitais de estados brasileiros. Essas instituições são o embrião dos atuais Institutos Federais que foram instituídos no Brasil com a promulgação da lei nº 11.892 em 29 de dezembro de 2008.

As instituições originárias que foram transformadas em Institutos Federais, ao longo de quase 100 anos, atuaram com certo nível de cooperação entre elas, mas detinham marcas independentes. Conforme categorização proposta por este trabalho, seriam enquadradas na categoria 03 (antes de 2008), pois apesar da possibilidade de algum nível de colaboração e atuação em rede, a existência de marcas distintas individualizava a percepção da identidade corporativa (eram MultiMarca e MultiGestão). As marcas gráficas que eram utilizadas antes de 2008 por algumas das instituições que passaram a adotar o nome "Instituto Federal" podem ser visualizadas no quadro 01.

CEFET – Amazonas:	CEFET – Bahia:
CEFET-AM	CEFET-BA
CEFET – Ceará:	CEFET - Espírito Santo:
CEFET Ceará	CEFETES Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo
CEFET – Goiás:	CEFET – Januária:
CEFET GOIÁS CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA	CEFET Januária/MG
CEFET – Maranhão:	CEFET – Pará:
CEFET MARANHÃO	cefet PARÁ
CEFET – Rio Grande do Norte:	CEFET – Santa Catarina:
RN CEFET	CEFET/SC

Quadro 01: Marcas gráficas antes de 2008.
Fonte: Dados da pesquisa.

Com o advento da nova institucionalidade, que definiu novos objetivos, finalidades e estruturas, ocorreu também a adoção da marca "Instituto Federal" que compreende a alteração do nome e a adoção de nova marca gráfica (monograma e logotipo) padronizados e unificados. Para contextualizar as alterações de marca gráfica dessas instituições ao longo do tempo, a Figura 3 apresenta algumas das marcas que já foram utilizadas pelo atual *campus* Goiânia do Instituto Federal de Goiás.

Figura 03: Marcas gráficas do IFG.
Fonte: IFG (2016)

Nesta evolução das marcas gráficas, ao longo do tempo é perceptível um melhoramento estético em relação às utilizadas anteriormente, conforme pode ser observado na figura 03 e, apesar de não ser objetivo deste trabalho realizar uma avaliação deste aspecto em todas as instituições que compõem a rede, é possível deduzir, até mesmo pela passagem do tempo, que este ganho qualitativo é generalizável aos demais componentes da rede.

Apesar da melhoria estética, a marca gráfica dos Institutos Federais não pode ser considerada visualmente complexa. Per Mollerup (2006) comenta em seu livro "Marks of Excellence" que a sociedade moderna aumentou o seu nível de complexidade, no entanto, as suas marcas gráficas se tornaram visualmente mais simples. Um dos motivos apresentados é a funcionalidade da identificação rápida, necessária em um mundo cada vez mais veloz. Neste universo, a simplicidade se tornou uma virtude.

O monograma é o elemento central e indispensável desta nova marca gráfica. Em termos conceituais, monograma é um termo de origem grega. Originalmente significava linha ou traçado único. A primeira menção a este termo remete ao primeiro século depois de Cristo e foi feita pelo filósofo grego Plutarch. Atualmente é um termo utilizado para se referir a um desenho feito com as letras iniciais de um nome (MOLLERUP, 2006).

Neste sentido, pode-se utilizar o conceito de monograma como sendo um "design exclusivo, usando uma ou mais letras que agem como instrumento mnemônico para o nome de uma empresa" (WHEELER, 2012, p. 61).

Junto ao monograma está o logotipo que é o nome da empresa ou produto "escrito ou impresso de modo particular e recorrente" (PERASSI, 2015, p. 17)

A figura 4 apresenta o monograma unificado e o fragmento do logotipo que é comum.

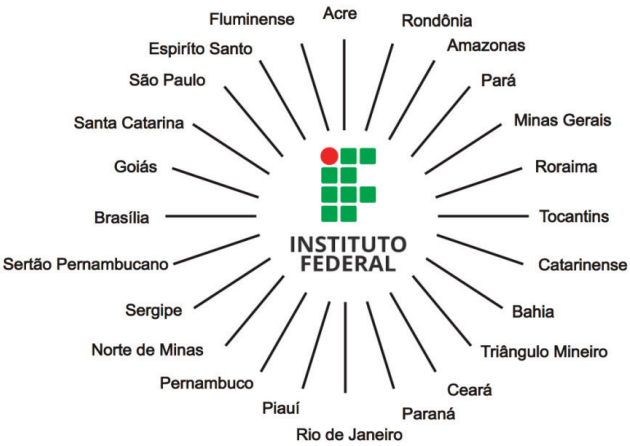


Figura 04: Monograma unificado dos IFs.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O parágrafo único do artigo 1º da lei 11.892/2008 determina que os Institutos Federais "possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar", desta maneira apesar da utilização do monograma e de parte do logotipo de forma unificada existe um segundo fragmento do logotipo (do nome) que indica a singularidade de cada uma. Essa fração do logotipo, na maioria das vezes, está associada a uma denominação geográfica. A marca gráfica completa é apresentada no quadro 02, tendo como exemplo, todos os cinco Institutos Federais localizados em uma determinada unidade da federação, neste caso, o estado de Minas Gerais.

INSTITUTO FEDERAL Minas Gerais	INSTITUTO FEDERAL Norte de Minas Gerais	INSTITUTO FEDERAL Triângulo Mineiro
INSTITUTO FEDERAL Sul de Minas Gerais	INSTITUTO FEDERAL Sudeste de Minas Gerais	

Quadro 02: Marcas gráficas dos Institutos Federais de Minas Gerais.
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar as marcas gráficas contidas no quadro 02 é possível dividir os seus elementos em três segmentos principais a fim de apresentá-los no quadro 03.

Monograma único:	
Logotipo idêntico:	INSTITUTO FEDERAL
Logotipos semelhantes:	Minas Gerais
	Norte de Minas Gerais
	Triângulo Mineiro
	Sudeste de Minas Gerais
	Sul de Minas Gerais

Quadro 03: Elementos da Marca Gráfica dos Institutos Federais.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Cabe destacar que a parte idêntica do nome é "Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia", mas em virtude de sua extensão se convencionou a utilização de sua forma reduzida "Instituto Federal". Isso facilita a comunicação, mas remete a um problema elencado pelo Conselho Nacional dos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica – CONCEFET (2008, p. 148), que afirmou que o novo nome não remeteria diretamente ao setor educacional diferentemente dos nomes anteriores "Escola Técnica" ou "Centro Federal de Educação".

Um dos desafios centrais posto aos gestores das marcas que se enquadram na categoria 4 (MonoMarca e MultiGestão) é definir até que ponto a distinção da identidade corporativa de cada instituição deve ocorrer e até que ponto deve-se comunicar uma identidade única, uma vez que, de forma geral, é assim que ela é percebida, principalmente pelo público externo.

Para o público interno, com destaque para os gestores, é muito provável que cada instituição seja detentora de uma identidade independente, com características que a tornam única no mundo (isso ocorre até mesmo no contexto das franquias). No entanto, por possuírem marcas iguais ou muito semelhantes para o público externo, a percepção ocorre como sendo as várias instituições uma única entidade.

Reconhecido esse cenário, a gestão organizacional precisa levantar as benesses e os malefícios dessa expansão da imagem/identidade e agir considerando esse conhecimento e decisão.

A percepção da identidade em uma organização da categoria "MonoMarca e MultiGestão"

No âmbito do *locus* de pesquisa, a fim de explicitá-lo, se apresenta abaixo acontecimentos pontuais que demonstram que uma marca gráfica, mesmo que pertencente a instituições distintas, comunicam uma mesma identidade.

Em programa tele jornalístico de 18 de novembro de 2013, exibido em território catarinense, foi apresentada matéria abordando ocorrência policial no Instituto Federal Catarinense - IFC. No entanto, os jornalistas âncoras do telejornal ao anunciarem a reportagem mencionam que aquele fato ocorreu no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC.

Sobre o mesmo episódio, na imprensa escrita, a imagem que ilustra a matéria contém o monograma dos Institutos Federais sem identificar a instituição da rede a que se refere. É possível inferir que os leitores foram impactados pela notícia relacionando-a ao Instituto Federal a qual tenham prévio conhecimento.

Uma das hipóteses levantadas por este trabalho é que o equívoco da não distinção dos veículos de imprensa seja apenas um reflexo da interdependência entre as instituições e de uma percepção de imagem de marca unificada. Isso pode ter efeitos negativos, como nos exemplos acima, ou positivos, como no exemplo a seguir.

Um portal de notícias *online* de abrangência nacional publicou matéria no dia 10 de janeiro de 2018 com título "Aprovado em Harvard, ex-aluno de instituto federal quer usar ciência para melhorar qualidade de vida". Ocorre que já no subtítulo da matéria o leitor verifica que "Pedro Xavier Paulino, de 18 anos, fez ensino médio técnico em mecânica no Cefet-Rio", ou seja, ele não é ex-aluno de um dos 38 Institutos Federais do país, mas sim do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-Rio), uma das instituições que não aceitou, em 2008, realizar a transformação para a marca "Instituto Federal".

A respeito desta situação de confusão na percepção da identidade institucional por parte dos públicos estratégicos em virtude do compartilhamento de um mesmo monograma, para além desta pesquisa documental em ambiente virtual, foram enviados questionários aos responsáveis pelo departamento de comunicação dos 38 Institutos Federais existentes no Brasil para verificar a percepção destes em relação a construção do conhecimento de identidade de cada organização. Responderam o formulário 26 diretores/coordenadores de comunicação, ou seja, aproximadamente, 70% do total. O resultado da coleta de opinião desses especialis-

tas está demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 01: Opinião dos especialistas sobre percepção da identidade institucional.
Fonte: Dados da pesquisa.

Para 20% dos respondentes, no contexto da organização em que atuam, não existe confusão no reconhecimento da marca dos Institutos Federais. Por exemplo, um dos respondentes afirma que "não acontece esta confusão, por sempre a marca estar aliada ao nome do estado. E aqui temos apenas um Instituto Federal em todo o estado".

No entanto, para 80% dos entrevistados, o público em geral não distingue com facilidade a identidade de cada Instituto Federal de forma isolada.

A primeira razão é a utilização do mesmo monograma, gerando assim uma grande semelhança das marcas gráficas. Essa situação se agrava em estados com mais de um Instituto Federal, como afirma um dos respondentes: "há certa confusão do público externo, em especial nos estados em que há mais de um instituto federal. O público externo não consegue diferenciar as instituições e, o uso da mesma marca contribui para essa confusão, pois atrapalha a criação da identidade única de cada instituto federal". No mesmo sentido, outro respondente comenta a situação de Minas Gerais que possui cinco Institutos Federais distintos, segundo ele: "com certeza as pessoas confundem muito. Muitas vezes recebemos reclamações por *e-mail* que, na verdade, são relacionadas a outro Instituto. Em Minas Gerais, por exemplo, é muito difícil uma pessoa perceber que IFMG e IFNMG são institutos diferentes, pois até a sigla é muito parecida".

No estado do Rio Grande do Sul, isso também pode ser verificado segundo o comentário de um respondente: "percebo muitos problemas do público externo para perceber a diferença entre os institutos. Como temos três institutos no RS, muitos pensam ser uma coisa só". Ele ainda continua a sua argumentação e menciona outra circunstância para a confusão no conhecimento da marca: "além disso, nas cidades onde os antigos Cefets eram fortes, há dificuldade em entender a rede federal".

Outro respondente resume essas motivações ao afirmar que: "ainda há confusão, tanto por se tratar de marca relativamente nova quanto pela semelhança".

Apesar de a pergunta apenas questionar se existe distinção de conhecimento ou não, sem estabelecer se isso é algo positivo ou negativo para as instituições, muitos respondentes aproveitaram a oportunidade para destacar os atributos positivos para as instituições desta sobreposição de identidades. Por exemplo, nesta manifestação: "imagino que haja uma associação entre as instituições, o que vejo como positivo para o objetivo de fortalecimento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica". Ou ainda nesta outra: "há sim uma certa confusão. Corriqueiramente recebemos solicitações da comunidade com relação a ofertas ou unidades do Instituto Federal de Minas Gerais, por exemplo. Mas, se me permite, não vejo que isso seja um problema: essa certa unidade em todo país agrega valor, ajuda na divulgação de todos os demais, fortalece a marca etc".

Foi questionado aos responsáveis pela comunicação dos Institutos Federais se o gerenciamento da marca era feito individualmente por cada instituição ou de forma colaborativa por se tratar de uma marca comum. O gráfico

02 apresenta as respostas:

Gráfico 02: Ambiente de construção das estratégias de gestão da marca.
Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os respondentes (100%) afirmaram que as estratégias de comunicação organizacional, incluindo aquelas relacionadas a gestão da marca "Instituto Federal" são definidas e implementadas individualmente por cada instituição.

Apesar da situação atual ser de desintegração, a possibilidade de uma gestão conjunta deste ativo (apesar de não ter sido questionada de forma direta), foi apontada como estratégia a ser perseguida pela rede na afirmação de dois respondentes: "a identificação da Rede dos Institutos Federais deve ser mais importante que um IF local. A marca IF é que deve ser divulgada de modo abrangente. E, claro, localmente cada IF deve fazer a divulgação de suas atividades", neste mesmo entendimento outro respondente corrobora ao se posicionar expondo que: "não acredito que as marcas serem semelhantes seja o único causador disso [confusão na percepção da identidade], mas também a falta de estratégia de comunicação em rede das instituições".

A percepção da identidade de organizações classificadas na categoria 4 (MonoMarca e MultiGestão) deverá ser constituída em rede e não em cada ente. A marca única é um patrimônio coletivo e indivisível. Por isso, é necessário um modelo de gestão deste ativo que seja inovador e que leve em consideração todas essas características singulares de seu ambiente.

Conclusões

O presente estudo oferece a classificação das redes organizacionais em quatro categorias distintas em relação a gestão de suas marcas. Identificar e posicionar uma determinada rede organizacional em um dos quadrantes auxiliará na escolha do mais adequado sistema de gestão deste ativo. Nas três primeiras categorias (1, 2 e 3) existe, de toda forma, uma centralização nas deliberações em um dos componente da rede (para uma única marca ou para marcas distintas); a quarta categoria "MonoMarca e MultiGestão", por sua vez, apresenta uma maior complexidade à administração corporativa, pois a respeito de uma única marca existe uma multiplicidade de gestores com igualdade hierárquica para a tomada de decisão.

Seja com efeitos positivos (por exemplo, de amplificar o conhecimento da marca para âmbito nacional) ou negativos (por exemplo, de atribuir a outras instituições da rede problemas ocorridos em unidades específicas), as circunstâncias peculiares desse ambiente organizacional precisam ser consideradas pela alta administração, não sendo dispare para a administração dos ativos intangíveis. É, assim, necessário estabelecer diretrizes específicas para a concepção de modelos de gestão nesta realidade.

Deve-se considerar que a criação do conhecimento a respeito de uma marca é um processo que exige a definição de estratégias, objetivos e metas por parte de seus gestores e que instituições com alto grau de independência administrativa, que utilizam uma marca única, constroem um conhecimento de marca indissociável por parte dos públicos-alvo. Neste contexto, a independência administrativa pode ocasionar a definição de estratégias diferentes, até mesmo antagônicas, para a gestão da marca comum, o que tornaria precária

e confusa a criação do conhecimento coletivo. O contrário, a convergência na comunicação, o fortalecimento dos valores, aspectos e elementos comuns promoverá o fortalecimento das instituições para além das possibilidades que teriam de forma individualizada.

De forma específica, a marca gráfica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, em 2018 completou 10 anos de existência, considera-se que a aplicação de um modelo inovador de gestão da marca, apropriado ao seu ambiente (categoria 4), consolidaria a imagem positiva e a boa reputação da marca comum e evitaria um distanciamento/antagonismo que ainda não ocorreu, mas que pode se desenvolver ao longo do tempo se não existir a construção e implementação de um planejamento teleológico.

A proposição e implantação futura de um modelo de gestão compartilhada do conhecimento da marca deve propor às organizações envolvidas o início de um ciclo virtuoso de benefícios gerenciais. Isso prevê que as definições estratégicas relacionadas à marca permitam o fortalecimento das organizações autônomas, com relação aos seus valores, aspectos e elementos comuns, ampliando e consolidando o conhecimento positivo da marca e fortalecendo as instituições.

Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 27/01/2016.

CONCEFET. Manifestação do CONCEFET sobre os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, Natal, v. 1, n. 1, p. 146-157, 2008. Contínua. Disponível em: http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/issue/view/74. Acesso em: 23 nov. 2015.

COSTA, Joan. *Los 5 pilares del branding: Anatomía de la marca*. Barcelona: Gràfic. Granollers, 2013.

GOBÉ, Marc. *Brandjam: o design emocional na humanização das marcas*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

IFG. Apresentação: nossa história. Disponível em: http://www.ifg.edu.br/goiania/apresentacao?showall=&start=1. Acesso em: 06/08/2016.

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. *O Herói e o Fora-da-lei: Como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos*. São Paulo: Pensamento-Cultrix: 2017.

MOLLERUP, Per. *Marks of Excellence: The history and taxonomy of trademarks*. London: Phaidon Press, 2006.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly,* v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

PERASSI, Richard Luiz de Sousa. Comunicação e Conhecimento da Marca nas Organizações. Texto Didático. Florianópolis: UFSC, 2015.

RAPOSO, Daniel. Definição, gestão e desenho de

marca. Brandtrends Journal v. 3, n. 3, p.21-34, out. 2012. Disponível em: <http://www.brandtrendsjournal.com/images/brandtrendsjournal/pdfs/revista3.pdf>. Acesso em: 16/04/2016.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WHEELER, Alina. *Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO da Revista BRANDTRENDS

A revista digital BrandTrends aceita a submissão de trabalhos como artigos, resenhas, entrevistas que sejam inéditos, isto é, que não tenham sido publicados em journals, revistas científicas ou livros nacionais ou internacionais.

1. Os trabalhos devem ser enviados por e-mail, em três arquivos, com páginas numeradas, digitados em programa Word-for-Windows recente, sem nenhuma informação que identifique a autoria, para garantia de sigilo, quando enviado para pareceristas. No arquivo completo, deve constar a identificação do(s) autor(es) com o apelido (sobrenome) em maiúsculas, seguido do nome. Esta informação deve ser seguida da afiliação por extenso. Em arquivo à parte deve vir o nome do(a) autor(a), o título do trabalho e o programa utilizado, bem como um título em português, espanhol ou francês (conforme língua usada no trabalho) e um em inglês, além do endereço completo, com telefone, e-mail do(s) autor(es), bem como informação da área em que se insere o trabalho. Nos dois trabalhos sem identificação de autor, inclusive as auto-referências ao longo do texto deverão ser substituídas por "xxxx". O original deve ser mantido em arquivo do destinador para eventuais modificações propostas pelos pareceristas.

2. Os trabalhos poderão ser escritos em português, espanhol, inglês ou francês. Os artigos deverão ter, no mínimo, quinze páginas e, no máximo, vinte páginas, ou de 25 ou 30 mil toques, com espaços. Ocasionalmente pode ultrapassar o limite, desde que previamente aceito pela Comissão Editorial; as resenhas (de livros com até dois anos de publicação) deverão ter entre três e cinco páginas, ou de 8 a 16 mil toques, com espaço.

3. Configuração de página: papel A4, com adentramento de parágrafo, espaço simples entre linhas, 6 pt depois de cada parágrafo, margens esquerda e superior de 3,0 cm, direita e inferior de 2,0 cm.

4. Cabe à Comissão Editorial sugerir ao(s) autor(es) modificações de estrutura ou de conteúdo, bem como rejeitar os trabalhos. É do(s) autor(es) a inteira responsabilidade pelo conteúdo do material enviado, inclusive a revisão gramatical e adequação às normas de publicação. Os autores serão sempre contactados após envio do resultado dos pareceres.

5. Com a publicação do trabalho, os direitos de autor são automaticamente cedidos à revista BrandTrends. Os autores devem assinar, digitalizar e enviar por e-mail o termo de cessão de direitos autorais (formulário no *site*). É possível também assinar e enviar o documento digitalizado para o e-mail: brandtrendsjournal@brandtrendsjournal.com ou elizete.kreutz@hotmail.com.

6. Os artigos deverão ter a seguinte estrutura:
6.1 Elementos pré-textuais:
a. Título e subtítulo: na primeira linha, centralizados, em negrito, fonte Times New Roman, corpo 12, somente primeira letra em maiúscula em ambos.
b. O nome do autor: duas linhas abaixo do título, alinhado à direita.
c. Resumo: três linhas abaixo do nome do autor. Colocar a palavra RESUMO em caixa alta, seguida de dois pontos. Redigir o texto em parágrafo único, espaço simples, justificado, de no máximo sete linhas. O resumo deve, obrigatoriamente, conter os seguintes elementos: área em que se insere o estudo, objeto de estudo, objectivo do estudo, metodologia adotada, síntese dos resultados. Fonte: Times New Roman, corpo 10, para todo o resumo.
As versões em português (RESUMO), em inglês (ABSTRACT), em espanhol (RESUMEN) e em Francês (RÉSUMÉ) devem seguir imediatamente a versão na língua original, obedecendo as normas da versão original.
d. Três palavras-chave (keywords, palabras-clave e mots-clés), duas linhas abaixo do resumo. Colocar o termo "Palavras-chave", em caixa baixa, primeira letra em maiúscula e o restante em caixa baixa, separada das demais por ponto e vírgula. Fonte: Times New Roman, corpo 10. Lembramos que as palavras-chave são de extrema importância no processo de indexação do artigo em bases de dados nacionais e

internacionais. Portanto, a escolha adequada é fundamental.

6.2 Elementos textuais:
a. Fonte: Times New Roman, corpo 12, alinhamento justificado ao longo de todo o texto.
b. Espaçamento: simples entre linhas, 6 pt após cada parágrafos, duplo entre partes do texto (tabelas, ilustrações, citações em destaque, etc.); parágrafos com adentramento.
c. Citações: no corpo do texto, serão de até três linhas, entre aspas duplas. Fonte: Times New Roman, corpo 12. Maiores do que três linhas seguem em destaque, na seguinte formatação: fonte Times New Roman corpo 10, em espaço simples, com recuo de 2,5 cm à direita e à esquerda para toda a citação e 6 pt depois de cada parágrafo. As referências deverão ser indicadas entre parênteses, como no exemplo: (SOARES, 2006, p. 1-3).
d. Notas de rodapé: devem ser colocadas na mesma página, fonte Times New Roman, corpo 10. Alinhamento justificado, sem espaçamento entre notas, espaço simples dentro da nota.
e. Títulos e subtítulos das secções: em numeração árabe, sem recuo de parágrafo, em negrito, com maiúscula somente para a primeira palavra da seção. Usar o sistema "número seguido de ponto final". Exemplo: 1.1. A construção dos sentidos. Não numerar Introdução, Conclusão, Referências e elementos pós-textuais.
f. Elementos ilustrativos: tabelas, figuras, fotos. devem ser inseridas no texto, logo após serem citadas, contendo a devida explicação na parte inferior da mesma, numeradas sequencialmente.

6.3 Elementos pós-textuais:
a. Referências: seguir normas atuais da ABNT, espaçamento simples, alinhamento justificado, sem espaçamento entre as referências (vide exemplos a seguir).
b. Observação: ensaios, traduções e resenhas seguirão, na medida do possível, as normas dos artigos.

6.4 Imagens
Deve-se manter as imagens em baixa resolução no texto original e, além disso, enviar um arquivo separado com as imagens em alta resolução.
As imagens devem ser enviadas separadamente, no formato jpg ou gif, com o tamanho de 200 dpi. Caso os arquivos ultrapassem o limite de tamanho permitido pelo seu provedor de email, os mesmos podem ser enviados por www.sendspace.com ou o aplicativo de download online que preferir.
Deve-se manter as imagens em baixa resolução no texto original e, além disso, deve-se enviar em arquivo separado as imagens no formato jpg ou gif, com alta definição (200 dpi). Caso os arquivos ultrapassem o limite de tamanho permitido pelo seu provedor de email, os mesmos podem ser enviados por www.sendspace.com ou o aplicativo de *download online* que preferir. No artigo, as referências devem ser organizadas alfabeticamente.

EXEMPLOS DE REFERÊNCIAS

Livro:

ATKIN, Douglas. *O Culto das Marcas*. Lisboa: Tinta-Da-China, 2008.

CHEVALIER, Michel, MAZZALOVO, Gérald. *Pró Logo* – Marcas como fator de progresso. São Paulo: Panda Books, 2007.

SIM-SIM, Inês et al. *A língua materna na Educação Básica*: Competências Nucleares e Níveis de Desempenho. Lisboa: Ministério da Educação - Departamento da Educação Básica, 1997.

HALLIDAY, M. A. K. and MARTIN, J. R. (eds.). *Readings in Systemic Linguistics*. London: Batsford Academic, 1981.

Capítulo de livro:

ATKINSON, P. and HAMMERSLEY, M. Etnography and participant observation. *In NORMAN K. DENZIN and YVONNA S. LINCOLN (eds.). Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oak, CA: Sage, 1994, pp.248-261.

Artigo de revista científica:

Rethinking rationality: locating thinking in gender. *Revista Veredas*, Juiz de Fora, v. 10, n.1 e n.2, p. 123-128, jan./dez. 2006.

Teses:

YOUNG, Lynne Weiss. *Language as Behaviour, Language as Code*: A Study of Academic English. Catholic University of Leuven Ph.D. thesis, 1987.

Documentos electrônicos:

BELLATO, M.A.; FONTANA, D.C. *El nino e a agricultura da região Sul do Brasil*. Disponível em:<http://www.mac.usp.br/nino2.> Acesso em: 6 Abril 2001.

CD-ROM:

KOOGAN, A.; HOUASSIS, A (ed.) *Enciclopédia e dicionário digital 98*. Direção geral de André Koogan Breikman. São Paulo: Delta: Estadão, 1998. 5 CD-ROM. Produzida por Videolar Multimídia.

OBSERVATÓRIO DE
MARCAS

www.observatoriodemarcas.com.br