Ricardo Santos Moreira

Revisões nos Sistemas de Identidade Visual Corporativa de marcas brasileiras: uma análise crítica.

Dissertação apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Arquitetura e Urbanismo

Área de concentração: Design e Arquitetura
Orientador: Prof. Dr. Rafael Antonio Cunha Perrone

São Paulo
2009

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

ricasmor@terra.com.br

Ficha catalográfica

M838r

Moreira, Ricardo Santos
Revisões nos sistemas de identidade visual corporativa de marcas brasileiras: uma análise crítica / Ricardo Santos Moreira. --São Paulo, 2009.
271 p. : 159 il.

Dissertação (Mestrado - Área de Concentração: Design e Arquitetura) - FAUUSP.
Orientador: Rafael Antonio Cunha Perrone

1.Design gráfico 2.Comunicação visual I.Título

CDU 76

Folha de aprovação

Ricardo Santos Moreira

Revisões nos Sistemas de Identidade Visual Corporativa de marcas brasileiras: uma análise crítica.

Dissertação apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Arquitetura e Urbanismo.

Área de concentração: Design e Arquitetura

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR.

INSTITUIÇÃO

ASSINATURA

PROF. DR.

INSTITUIÇÃO

ASSINATURA

PROF. DR.

INSTITUIÇÃO

ASSINATURA

Dedicatória

Aos meus pais, Jaime Moreira (*in memoriam*) e
Nice Santos Moreira.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rafael Antonio Cunha Perrone, pela oportunidade de desenvolver este trabalho;

ao amigo Prof. Sylvio Ulhôa Cintra Filho, pelo auxílio e pelas discussões acaloradas, assim como pelas sábias recomendações;

aos colegas Norberto Chamma e Carlos Dranger, pelas entrevistas e pelos materiais fornecidos;

à amiga Profa. Dra. Beatriz Mugayar Kühl, pelas valiosas contribuições à organização do trabalho;

aos membros da banca pela paciência em ler este trabalho e pelas orientações para a melhoria deste estudo;

e particularmente:
à Adri, por estar sempre ao meu lado, entendendo minhas ausências e me incentivando e ao nosso filho Camilo, por trazer ainda mais alegria às nossas vidas;

à Duda, pela revisão paciente dos textos.

“Uma marca é uma entidade viva – e é enriquecida ou arruinada ao longo do tempo, produto de mil pequenos gestos.”

Michael Eisner

Resumo

A economia brasileira passa, no período de 2000 até meados de 2008, por uma fase de relativa estabilidade. Tal situação permitiu às empresas elaborar estratégias de médio prazo e a implementá-las, muitas vezes de maneira bem sucedida. Observa-se assim, a valorização de algumas empresas brasileiras, considerando-se não só os seus ativos físicos, mas também as suas marcas, que passaram a constituir ativos que não deviam ser desprezados. Revisões dos Sistemas de Identidade Visual têm acontecido com maior freqüência, com a atualização de Identidades Visuais defasadas e, em alguns casos, com a mudança do próprio nome da empresa. Pretende-se, neste trabalho, analisar a Identidade Visual Corporativa resultante desses processos de revisão segundo a metodologia de Norberto Chaves, e seus catorze parâmetros de alto desempenho de símbolos e logotipos. O universo de pesquisa é formado pelas dez marcas brasileiras mais valorizadas, segundo as avaliações feitas no Brasil pela consultoria inglesa Interbrand, no ano de 2007.

Palavras chave:

1. Design gráfico 2. Identidade Visual

Abstract

The Brazilian economy at 2000 decade goes through a stable period of time, between 2000 and 2008. This situation has allowed corporations to elaborate some middle term and long term strategies, and to put them into practice, many times in a successful way. As a result, there was the corporation´s value increment, not only of physical resources, but also of brand value. The brand became a resource not to be despised. Revisions on Visual Identity Systems have happened more frequently, with renew of old Visual Identities and, in some cases, with the change of the corporation´s name. In this work is intended to analyze the Visual Identify after the revision process, according to Norberto Chaves methodology and his fourteen parameters of high performance for symbols and logotypes. The research is based on the ten most valuable Brazilian brands, according to Interbrand´s 2007 evaluation.

Key words:

1. Graphic design 2. Visual Identity

Sumário

1 Considerações iniciais 01

2 Marca e Identidade Visual Corporativa 03

2.1 Identidade 03

2.2 Signo, informação e comunicação 07

2.3 Definições e questões terminológicas 11

2.4 A origem e a evolução do conceito de marca 16

2.4.1 A primeira geração da marca 16

2.4.2 A segunda geração da marca 19

2.4.3 A terceira geração da marca 20

2.5 Bauhaus, Estilo Internacional e os Sistemas de Identidade Visual Corporativa 24

2.5.1 A experiência da AEG 24

2.5.2 Bauhaus 26

2.5.3 A consolidação do Estilo Internacional 28

2.5.4 Paul Rand e a IBM 30

2.5.5 Reações ao Estilo Internacional 33

2.6 A quarta geração: a marca nos dias de hoje 36

2.6.1 A imagem da marca 36

2.6.2 Branding 39

2.7 A imagem corporativa: teoria e metodologia da identificação institucional segundo Norberto Chaves 42

2.7.1 O contexto 42

2.7.2 O fenômeno sócioeconômico 43

2.7.3 O protagonismo do sujeito 44

2.7.4 Um sujeito desenhado 44

2.7.5 O fenômeno institucional: uma proposta de quatro elementos 45

2.7.6 Semiose institucional 46

2.7.7 O campo de intervenção – o imaginário recorrente 47

2.7.8 Os cinco níveis de identificação 48

2.7.9 Etapas e fases do processo 53

2.8 Outras teorias sobre a Identidade Visual Corporativa 58

2.8.1 João Carlos Cauduro 58

2.8.2 Norberto Chamma 62

2.8.3 Wally Ollins 68

2.8.4 Lígia Fascioni 70

2.9 As revisões em Sistemas de Identidade Visual Corporativa 74

3 As marcas brasileiras 80

3.1 O atual contexto econômico brasileiro 81

3.2 A avaliação das marcas brasileiras 82

3.3 O INPI e a proteção das marcas no Brasil 84

3.4 As marcas brasileiras mais valorizadas em 2007 e seus registros no INPI 85

3.4.1 Itaú 86

3.4.2 Bradesco 87

3.4.3 Banco do Brasil 88

3.4.4 Petrobras 89

3.4.5 Unibanco 90

3.4.6 Natura 91

3.4.7 Vale do Rio Doce / Vale 92

3.4.8 TAM 93

3.4.9 Gerdau 94

3.4.10 USIMINAS 95

3.4.11 Conclusões sobre o levantamento 96

4 Compreensão e análise do signo de comando 98

4.1 Sobre os signos 102

4.1.1 Os níveis de inserção social 102

4.1.2 Identificadores primários e secundários 103

4.1.3 Classificação morfológica dos Identificadores primários 103

4.2 Norberto Chaves / Raúl Belluccia e os catorze parâmetros de alto rendimento 107

4.2.1 Qualidade Gráfica Genérica 109

4.2.2 Ajuste tipológico 110

4.2.3 Correção estilística 111

4.2.4 Compatibilidade semântica 112

4.2.5 Suficiência 114

4.2.6 Versatilidade 115

4.2.7 Vigência 116

4.2.8 Reprodutibilidade 118

4.2.9 Legibilidade 118

4.2.10 Inteligibilidade 119

4.2.11 Pregnância 120

4.2.12 Vocatividade 121

4.2.13 Singularidade 122

4.1.14 Declinabilidade 123

4.3 Os erros de gestão 124
4.3.1 Desenvolvimento do trabalho sem um programa definido 124
4.3.2 Desenvolvimento do trabalho por imitação 125
4.3.3 Erro na definição dos condicionantes 125
4.3.4 A má escolha dos profissionais 126
4.3.3 Definição equivocada de prazos e verbas 127

5 Estudos de casos 128
5.1 Itaú 129
5.1.1 Levantamento sobre a empresa 129
5.1.2 Dados sobre o Projeto Itaú 142
5.1.3 Análise do novo Signo segundo os catorze parâmetros de Chaves / Belluccia 148
5.2 Petrobras 165
5.2.1 Levantamento sobre a empresa 165
5.2.2 Dados sobre o Projeto Petrobrax 176
5.2.3 Análise do novo Signo segundo os catorze parâmetros de Chaves / Belluccia 194
5.3 Vale 212
5.3.1 Levantamento sobre a empresa 212
5.3.2 Dados sobre o Projeto Vale 227
5.3.3 Análise do novo Signo segundo os catorze parâmetros de Chaves / Belluccia 236

6 Considerações Finais 253

7 Referências bibliográficas 258

8 Anexos 262
8.1 Anexo 01 - Orientações do INPI 263
8.2 Anexo 02 - As marcas da Petrobras e o caso Petrobrax: Artigo de Ricardo Vieira 267

Lista de tabelas

Tabela 01: *Ranking* das maiores empresas do País, de acordo com o valor de mercado 82
Tabela 02: *Ranking* das 10 marcas brasileiras mais valiosas em 2001, 2003 e 2007 83
Tabela 03: *Ranking* das 10 marcas brasileiras mais valiosas em 2007 85
Tabela 04: *Ranking* dos dez maiores bancos brasileiros 130
Tabela 05: *Ranking* dos dez maiores bancos internacionais 130
Tabela 06: Empresas relacionadas à Itaú Holding 136
Tabela 07: Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes do Itaú no Brasil 156
Tabela 08: Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes do Itaú no exterior 156
Tabela 09: *Ranking* das dez maiores empresas de energia 166
Tabela 10: Aspectos dos signos ident. dos dez concorrentes da Petrobras no Brasil 203
Tabela 11: Aspectos dos signos ident. dos dez concorrentes da Petrobras no exterior 203
Tabela 12: *Ranking* das dez maiores mineradoras 214
Tabela 13: Empresas controladas, coligadas e *joint ventures* da Vale 220
Tabela 14: Aspectos dos signos ident. dos dez concorrentes da Vale no Brasil 243

Lista de figuras

Fig. 01: Modelo de comunicação de Shannon & Weaver 09
Fig. 02: Modelo de comunicação de Westley & McLean 10
Fig. 03: Exemplos de marcas na Antiguidade 16
Fig. 04: Alças com o selo de Knidion, 90 anos A.C. 18
Fig. 05: Marca retangular de Rodes 18
Fig. : Ânfora com o selo de Judá 18
Fig. 07: Ânfora egípcia, com selo da rainha Nefertiti, século XIV A.C. 18
Fig. 08: Moeda de prata de Quiós com ânfora gravada, século I A.C. 18
Fig. 09: Ânforas de Koan marcada com o nome Dorimachos. 18
Fig. 10: Alça com o selo Thassos. 18
Fig. 11: Marca de Juan Martinez el Joven: Flor-de-lis simplificada 19
Fig. 12: Signo de um mestre artesão (Augsburg, século XVI) 19
Fig. 13: Evolução da marca UPS 20
Fig. 14: Registrado: a letra R dentro de um círculo 21
Fig. 15: Exemplos de peças publicitárias – imitações 22
Fig. 16:Exemplos de cartazes 23
Fig. 17: O símbolo AEG e aplicações 25

Fig. 18: Aplicações: variação do símbolo AEG e vista da edificação da fábrica 25
Fig. 19: Alfabeto Internacional – Bayer 26
Fig. 20 : Edifício Bauhaus / Dessau, 1926 27
Fig. 21: Luminária / Bauhaus 27
Fig. 22 : Mies van der Rohe – edifício de apartamentos, 1927 27
Fig. 23: Primeiro logo da Bauhaus, 1919 27
Fig. 24: Segundo logo da Bauhaus, 1922 27
Fig. 25 - Mies van der Rohe, Pavilhão de Barcelona, 1929 27
Fig. 26 - Variações do signo IBM 31
Fig. 27: IBM package designs, 1950 e 1975 32
Fig. 28: Eye, bee M" pôster, 1981 32
Fig. 29: Variações do signo Mtv 35
Fig. 30: As marcas e os mundos perceptivos 37
Fig. 31: O arco evolutivo da marca, da marca função à marca emoção 37
Fig. 32 : Logotipos 49
Fig. 33 : Símbolos 50
Fig. 34 : Sistemas de identificação visual 51
Fig. 35 : Programas integrais 52
Fig. 36 : Etapas e fases do processo 57
Fig. 37 : Marcas e Manuais de Identidade Visual Corporativa – Cauduro Associados 60
Fig. 38 : Aplicações do Sistema de Identidade Visual Villares – Cauduro Associados 61
Fig. 39 : Projetos desenvolvidos pela Und Corporate Design 66
Fig. 40 : Apresentação parcial do Sistema de Identidade Visual Ultra 67
Fig. 41: A evolução da marca AEG 77
Fig. 42: A evolução da marca Nestlé 77
Fig. 43: A evolução da marca Shell 78
Fig. 44: A evolução da marca Ford 78
Fig. 45: A evolução da marca IBM 79
Fig. 46: Marcas Itaú registradas no INPI 86
Fig. 47: Marcas Bradesco registradas no INPI 87
Fig. 48: Marcas Banco do Brasil registradas no INPI 88
Fig. 49: Marcas Petrobras/Petrobrax registradas no INPI 89
Fig. 50: Marcas Petrobras não registradas no INPI 89
Fig. 51: Marcas Unibanco registradas no INPI 90
Fig. 52: Marca Unibanco não registrada no INPI 90
Fig. 53- Marcas Natura registradas no INPI 91
Fig. 54: Marcas Vale do Rio Doce registradas no INPI 92
Fig. 55: Marcas TAM registradas no INPI 93

Fig. 56: Marca TAM não registrada no INPI 93
Fig. 57: Marcas Gerdau registradas no INPI 94
Fig. 58: Marcas Gerdau não registradas no INPI 94
Fig. 59: Marcas USIMINAS registradas no INPI 95
Fig. 60: Exemplos de marcas líderes: Shell, BMW e VW 102
Fig. 61: Exemplo de logotipo tipográfico standard - Panasonic 104
Fig. 62: Exemplo de logotipo tipográfico exclusivo - The Times 104
Fig. 63: Exemplo de logotipo tipográfico retocado – Pirelli 104
Fig. 64: Exemplo de logotipo tipográfico iconizado - Marca fictícia Solaris 104
Fig. 65: Exemplo de logotipo tipográfico singular - Coca-Cola 105
Fig. 66: Exemplo de logotipos tipográficos com acessório estável - Ford e Telefonica 105
Fig. 67: Exemplo de símbolo icônico - o raio da ZOOMP 106
Fig. 68: Exemplos de símbolos abstratos - Mercedes Bens e Nike 106
Fig. 69: Exemplos de símbolos alfabéticos - Texaco e Motorola 106
Fig. 70: Exemplo de logotipo tipográficos puro – Epson, e singular - Coca-Cola 111
Fig. 71: Exemplos de signos abstratos – Mitsubishi e Bacardi 113
Fig. 72: Exemplo de ausência de alusão explícita à atividade desenvolvida – Renault 114
Fig. 73: Exemplos de logotipos sem símbolos - Panasonic, IBM e Pirelli 114
Fig. 74: Exemplos de marcas com boa intelibibilidade - BMW e Lufthansa 120
Fig. 75: Pregnância: bandeiras da Colômbia e Argentina 120
Fig. 76: Símbolos com baixa e alta vocatividade - Mercedes Benz e Texaco 122
Fig. 77: Exemplos de Alta singularidade - IBM, Pirelli e YvesSaintLaurent 123
Fig. 78: O signo identificador do antigo Banco Itaú. 137
Fig. 79: O signo identificador na década de 1960, de Aloísio Magalhães. 137
Fig. 80: O signo identificador antigo e o atualizado em 1970. 138
Fig. 81: A reformulação do signo Itaú, em 1990. 139
Fig. 82: A evolução do signo em anúncio - revista Isto É 141
Fig. 83: A evolução da marca Itaú em publicação institucional de 2005 142
Fig. 84: O signo em uso pelo Itaú 145
Fig. 85: Fonte Myriad e suas variações 146
Fig. 86: Fonte Helvética e suas variações 147
Fig. 87: Itaú e seus concorrentes no Brasil 148
Fig. 88: Itaú e seus concorrentes no exterior 149
Fig. 89: Sobreposição do traçado da nova marca Itaú sobre a marca anterior 150
Fig. 90: Fonte Myriad Roman e o traçado ajustado 151
Fig. 91: Marcas com a fonte Myrad: Walmart e ModernTelgraph 151
Fig. 92: Itaú grafado nas fontes Myriad e Frutiger: semelhanças 151
Fig. 93: O signo aplicado com as estrelas e as cores de seu Código Cromático 152

Fig. 94: O signo Itaú e seu Código Cromático 152
Fig. 95: Mosaico com exemplos das aplicações da marca Itaú 154
Fig. 96: A evolução da marca Itaú 157
Fig. 97: Rádio Brionvega, de 1966 157
Fig. 98: Calendário perpétuo de Enzo Mari, de 1966 158
Fig. 99: A marca Itaú e exemplos de sua adaptação a seus públicos 159
Fig. 100: A marca Itaú e exemplos de marcas de suas empresas coligadas 164
Fig. 101: O *ranking* nacional da distribuição de combustíveis 167
Fig. 102: A primeira marca da Petrobras 171
Fig. 103: A revisão da marca Petrobras em 1972 172
Fig. 104: A marca Petrobras em 1994 173
Fig. 105: Logotipo d os postos de serviço nos outros países da América do Sul 173
Fig. 106: Fonte Helvética e suas variações 174
Fig. 107: O Caderno de Assinaturas Petrobras 175
Fig. 108: Os postos Petrobras nos anos 1950 e atualmente 176
Fig. 109: Norberto Chamma (Lelé), em seu escritório 177
Fig. 110: Ícone Energia Petrobras 181
Fig. 111: Símbolo com os logotipos propostos pela Und, com os sufixos Brax e Bras 181
Fig. 112: Fonte Frutiger e suas variações 183
Fig. 113: Apresentação Petrobrax 01 184
Fig. 114: Apresentação Petrobrax 02 185
Fig. 115: Apresentação Petrobrax 03 186
Fig. 116: Apresentação Petrobrax 04 187
Fig. 117: Apresentação Petrobrax 05 188
Fig. 118: Apresentação Petrobrax 06 189
Fig. 119: Apresentação Petrobrax 07 190
Fig. 120: Apresentação Petrobrax 08 191
Fig. 121: Apresentação Petrobrax 09 192
Fig. 122: Apresentação Petrobrax 10 193
Fig. 123: Petrobras e seus concorrentes no Brasil 197
Fig. 124: Petrobras e seus concorrentes no exterior 198
Fig. 125: Problemas da marca Petrobras, em análise da Und Corporate Design 199
Fig. 126: Variações Petrobrax e o Código Cromático 199
Fig. 127: O ícone PetroBrax e o da BP 200
Fig. 128: Mosaico com exemplos de aplicações da marca Petrobrax 202
Fig. 129: O conceito formal do projeto 204
Fig. 130: Alterações na marca BP 205
Fig. 131: A aplicação da nova marca e seus discursos 206

Fig. 132: Os signos propostos em comparação com os existentes 208
Fig. 133: Exemplos de aplicação da marca Petrobrax em fundo claro, escuro e colorido 208
Fig. 134: Petrobras e suas subsidiárias - situação existente 211
Fig. 135: Petrobras e suas subsidiárias - situação proposta 211
Fig. 136: Os signos Vale do Rio Doce e Docenave, criados por Aloísio Magalhães 222
Fig. 137: Matéria sobre a marca Vale do Rio Doce 223
Fig. 138: Elementos do Manual de Identidade Visual Corporativa Vale do Rio Doce 224
Fig. 139: Seqüência de três anúncios de páginas duplas antes da nova marca 225
Fig. 140: Seqüência de três anúncios de páginas duplas depois da nova marca 226
Fig. 141: Carlos Dranger em seu escritório 227
Fig. 142: As aplicações gráficas da marca Vale do Rio Doce: fragmentação 230
Fig. 143: A nova marca Vale 230
Fig. 144: Sistema Visual Vale 01 231
Fig. 145: Sistema Visual Vale 02 232
Fig. 146: Apresentação Vale 01 233
Fig. 147: Apresentação Vale 02 234
Fig. 148: Apresentação Vale 03 235
Fig. 149: Vale e seus concorrentes no mundo 238
Fig. 150: Os elementos complementares ao sistema 239
Fig. 151: A divulgação da nova marca em publicação direcionada ao público interno 240
Fig. 152: Mosaico Vale com exemplo de várias aplicações 242
Fig. 153: A representação gráfica oficial da Argentina 244
Fig. 154: Efeito sobre fotografia do site www.bhpbiliton.com 244
Fig. 155: Os significados do símbolo Vale 245
Fig. 156: O Código de Ética da Vale, apresentação da empresa e anúncios 246
Fig. 157: O identificador Inco e o novo identificador Vale Inco 247
Fig. 158: Variações da marca de modo a garantir a legibilidade 248
Fig. 159: A marca Vitelli 249

1. Considerações iniciais

“Viver a experiência da Marca”. Quanto já se ouviu esta expressão, ou apenas sentiu-se um vínculo, uma motivação maior para se utilizar determinado produto ou serviço.

O Sistema de Identidade Visual é parte de outro sistema complexo que define uma marca. O prestígio da Identidade Visual vem de tempos remotos, quando foram criados sinais de identidade para famílias, clãs, regiões, nações. Esses símbolos constituíam as armas indispensáveis nas batalhas campais e sinalizavam a origem dos guerreiros, demarcavam territórios e davam sentido de unidade aos exércitos.

Posteriormente, a Identidade Visual foi utilizada para identificar produtos de determinado fabricante / produtor e para diferenciá-lo dos concorrentes, visando protegê-lo, bem como o consumidor. Atualmente, o caráter de arma de guerra mantém-se e mudou-se o cenário da batalha, que passou a ser o mercado globalizado.

Concretamente, é justo afirmar que as instituições perceberam a potencialidade que a marca oferecia. Diferentemente de momentos passados, em que o objetivo era identificar a procedência de determinado serviço e/ou produto, ela teve seu conceito ampliado, e atualmente vincula-se a emoções, sentidos e valores. Parte de seu objetivo é preservado, que é possibilitar a repetição de uma experiência de consumo ou de evitá-la. Verifica-se também que o consumidor, ao ter uma experiência bem sucedida com determinado produto de um fabricante, ao se deparar com um artigo diferente, oriundo do mesmo produtor, tem uma expectativa positiva de que essa nova mercadoria tenha qualidade equivalente à consumida anteriormente.

Criam-se vínculos, desenvolvem-se expectativas, surgem aversões que demonstram que a marca é um componente importante do patrimônio de uma empresa. Na década de 2000, a marca passou a ser mais valorizada e dedicou-se mais atenção e energia a ela. Identidades Visuais defasadas ou inadequadas foram revistas, passando por processos de revisão que nem sempre foram bem sucedidos.

2

2 Marca e Identidade Visual Corporativa pg. 03

2.1 Identidade pg. 03

2.2 Signo, informação e comunicação pg. 07

2.3 Definições e questões terminológicas pg. 11

2.4 A origem e a evolução do conceito de marca pg. 16

2.4.1 A primeira geração da marca pg. 16

2.4.2 A segunda geração da marca pg. 19

2.4.3 A terceira geração da marca pg. 20

2.5 Bauhaus, Estilo Internacional e os Sistemas de Identidade Visual Corporativa pg. 24

2.5.1 A experiência da AEG pg. 24

2.5.2 Bauhaus pg. 26

2.5.3 A consolidação do Estilo Internacional pg. 28

2.5.4 Paul Rand e a IBM pg. 30

2.5.5 Reações ao Estilo Internacional pg. 33

2.6 A quarta geração: a marca nos dias de hoje pg. 36

2.6.1 A imagem da marca pg. 36

2.6.2 Branding pg. 39

2.7 A imagem corporativa: teoria e metodologia da identificação institucional segundo Norberto Chaves pg. 42

2.7.1 O contexto pg. 42

2.7.2 O fenômeno sócioeconômico pg. 43

2.7.3 O protagonismo do sujeito pg. 44

2.7.4 Um sujeito desenhado pg. 44

2.7.5 O fenômeno institucional: uma proposta de quatro elementos pg. 45

2.7.6 Semiose institucional pg. 46

2.7.7 O campo de intervenção – o imaginário recorrente pg. 47

2.7.8 Os cinco níveis de identificação pg. 48

2.7.9 Etapas e fases do processo pg. 53

2.8 Outras teorias sobre a Identidade Visual Corporativa pg. 58

2.8.1 João Carlos Cauduro pg. 58

2.8.2 Norberto Chamma pg. 62

2.8.3 Wally Ollins pg. 68

2.8.4 Lígia Fascioni pg. 70

2.9 As revisões em Sistemas de Identidade Visual Corporativa pg. 74

2. Marca e Identidade Visual Corporativa

2.1 Identidade

Identidade, segundo o dicionário Aurélio[1], é um substantivo feminino que significa:

I. qualidade de idêntico;

II. conjunto de caracteres próprios e exclusivos de uma pessoa: nome, idade, estado, profissão, sexo, defeitos físicos, impressões digitais, etc.;

III. aspecto coletivo de um conjunto de características pelas quais algo é definitivamente reconhecível, ou conhecido.

A identidade de um indivíduo é o conjunto de características que o torna especial e único. As pessoas podem ter características em comum, mas o que as faz serem originais e diferenciadas é a maneira como elas se expressam e como as suas características se combinam, com a predominância de uma ou outra em particular.

No atual mercado competitivo as empresas devem se diferenciar. Quem é a empresa? O que ela representa? O que ela proporciona de diferente? Qual é o seu lugar? A identidade da organização detém essas respostas. Ela configura a personalidade empresarial e não deve ser confundida com a Identidade Visual, que é a representação gráfica dessa Identidade.

Segundo Ackerman (2004: 27), as oito leis da identidade são as seguintes:

I. Lei do Ser: toda organização composta de um ou mais seres humanos tem o direito de estar viva, exibir capacidades físicas, mentais e emocionais distintas, que não apenas derivam das pessoas que a compõem ao longo do tempo, como também as transcendem. *"Eu estou vivo".*

II. Lei da Individualidade: as capacidades humanas de uma organização invariavelmente se fundem numa identidade distinta que torna essa organização uma coisa única. *"Eu sou único".*

III. Lei da Constância: a identidade é algo fixo, transcende tempo e lugar, ao passo que suas manifestações estão em constante transformação. *"A identidade em sua essência é imutável, mesmo quando cresço e me desenvolvo".*

1: Novo Aurélio no século XXI, edição de 1999, editora Nova Fronteira

IV. Lei da Vontade: toda organização é obrigada pela necessidade a criar valor de acordo com a própria identidade. *"Para de fato viver, devo me expressar por completo".*

V. Lei da Possibilidade: a identidade prenuncia o potencial. *"Ao me expressar por completo, terei muito o que proporcionar".*

VI. Lei do Relacionamento: as organizações são essencialmente relacionais, e as relações estabelecidas terão força se o alinhamento natural entre as identidades também o tiver. *"Mas, para tanto, preciso dos outros, e sou mais produtivo ao lado daqueles que também precisam de mim".*

VII. Lei do Entendimento: o valor dos talentos individuais de uma organização depende do valor observado no todo dessa mesma organização. *"Para estabelecer esses relacionamentos, devo primeiro ser reconhecido por aquilo que sou".*

VIII. Lei do Ciclo: a identidade determina o valor, o valor produz a riqueza, e a riqueza, por sua vez, preenche a identidade. *"Para em seguida receber de acordo com aquilo que proporciono".*

As leis citadas dão origem à administração baseada na identidade. Ela respeita os valores internos da empresa e de seus colaboradores e, principalmente, é percebida pelos seus clientes. Desta forma, obtêm-se os elementos que vão permitir um relacionamento mais aprofundado com seus colaboradores, seus fornecedores e seus parceiros.

Mas afinal, a identidade da empresa pode mudar?

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades
Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.

Continuamente vemos novidades,
Diferentes em tudo da esperança;
Do mal ficam as mágoas na lembrança,
E do bem, se algum houve, as saudades.

O tempo cobre o chão de verde manto,
Que já foi coberto de neve fria,
E em mim converte em choro o doce canto.

E, afora este mudar-se cada dia,
Outra mudança faz de mor espanto:
Que não se muda já como soía.

Luiz Vaz de Camões, 1595
Fonte: http://pt.wikisource.org/wiki/Mudam-se_os_tempos,_mudam-se_as_vontades , acessado em 18/12/08.

Segundo Fascioni (2006:12), a Identidade de uma empresa é formada por atributos essenciais e acidentais. Os essenciais, conforme o próprio nome diz, ajudam a definir a essência da organização. Os acidentais, apesar de ajudar a definir a empresa, não contribuem para a definição de sua essência.

Ao considerar-se uma pessoa, é verificado que seus aspectos físicos e suas roupas contribuem para defini-la, mas mudam ao longo do tempo. Depois de alguns anos, ela continua sendo a mesma, mais madura, e suas caracterizações adequaram-se aos costumes atuais. Apesar de diferente fisicamente, ainda é possível o seu reconhecimento. Esses atributos mudam com o tempo e constituem uma casca. Eles são acidentais, e não são imprescindíveis à definição de quem a pessoa é. Porém, ao se considerar seu senso de justiça, sua honestidade, enfim, seus valores intrínsecos, formadores de sua personalidade, eles tendem a se manter, ou mudar muito pouco. Esses são os atributos essenciais.

No caso de uma empresa, as circunstâncias econômicas externas ou o fato de eventualmente ela estar passando por dificuldades financeiras certamente implicarão em mudanças. Mas esses fatores são acidentais e podem ser diferentes no próximo ano. Entretanto, ao considerar-se a ética da empresa, seu perfil conservador ou ousado, sua relação com os clientes; esses elementos tendem a ser estáveis, independentemente da conjuntura econômica e demais fatores externos variáveis. Estes fatores constituem os valores da empresa, seus atributos essenciais.

Segundo Kapferer (2003:101), são seis as fontes de identidade:

I. Os produtos da marca: a marca não é apenas um símbolo aposto a um produto no fim do processo de distribuição. Ela injeta seus valores nos produtos e serviços e os acompanha ao ponto de venda.

II. O poder do nome: o nome é uma das fontes mais fortes de identidade. Quando a marca se pergunta sobre sua identidade, convém investigar o nome de modo a encontrar

a lógica de sua escolha. Então se acha a intenção da marca, o seu programa. O nome é um presságio da promessa da marca.

III. Os personagens da marca: determinadas organizações optaram por serem representadas por um personagem. Eles dizem muito acerca da identidade da empresa, pois foram escolhidos como retratos da mesma, sendo no sentido etimológico prolongamentos de marca.

IV. Símbolos visuais e logotipos: os símbolos informam sobre a personalidade e a cultura da instituição e são escolhidos como tal: os insumos que alimentam escritórios de design e de identidade gráfica compreendem essencialmente traços de personalidade ou a adesão a determinados valores. Eventuais mudanças de logotipos assinalam sempre uma mutação da empresa ou da marca: estas não se reconhecem nas antigas assinaturas e desejam fazê-las evoluir.

V. Razões geográficas e históricas: algumas marcas contêm em si a identidade de seu país de origem e outras são totalmente internacionais, é uma escolha voluntária. Trata-se de fato da procura da identidade voltada para a ação, de busca dos cromossomos pessoais, a fim de compreender os valores da empresa.

VI. A publicidade – o fundo e a forma: a publicidade é que escreve a história da marca. Desde que a organização divulgue os produtos ou serviços, é necessário que tome a palavra. Qualquer comunicação veicula implicitamente uma mensagem sobre o emissor, o destinatário e a relação que se pretende estabelecer entre eles. Voluntariamente ou não, qualquer entidade adquire por meio de suas comunicações uma história, uma cultura, uma personalidade. Gerir a marca é dirigir esta sedimentação no sentido escolhido.

As fontes de identidade são os pontos de contato da marca com seus clientes, parceiros e colaboradores. São os elementos que formam a imagem representativa na mente de cada um deles e são passíveis de ajustes de modo a adequar a Identidade Visual da empresa à sua Identidade Corporativa, e assim torná-las congruentes.

A Identidade Visual, assim como a própria empresa são sistemas abertos. Conforme disse Morin (2008:28), o campo da teoria dos sistemas é muito vasto, quase universal, e qualquer realidade conhecida, desde o átomo à galáxia, passando pela

molécula, a célula, o organismo e a sociedade podem ser concebidos como sistemas, e assim constituir uma associação combinatória de elementos diferentes. A abordagem sistêmica da Identidade Visual afirma que mudanças em qualquer elemento do sistema trazem implicações aos outros componentes e ao sistema como um todo.

2.2 Signo, informação e comunicação

Uma mensagem é elaborada pelo emissor a partir de um repertório de signos. Pode-se dizer que signo é algo que representa outra coisa, que está em seu lugar. Deve-se perceber que o signo, na comunicação, tem um papel fundamental, pois, sem ele, o processo comunicacional implicaria a manipulação, a todo instante, dos próprios objetos sobre os quais versa o discurso. A substituição do objeto pelo signo resulta em uma importante economia no processo.

Segundo Saussure (*apud* COELHO NETTO, 2003:20), o signo pode ser analisado pelas duas partes que o compõem: o significante e o significado. Entende-se por significante a parte material do signo, como o som que o representa, os traços de um desenho sobre uma folha de papel. Entende-se por significado o conteúdo veiculado por essa parte material, como a imagem mental por ela fornecida; a somatória dos elementos significantes manipulados pelo entendimento, pela idéia do que se quer transmitir. A significação não deve ser confundida com significado. Ela é a efetiva união entre certo significado e certo significante. Pode-se dizer que a questão do significado está no domínio da linguagem, e a questão da significação está no domínio do individual, depende do repertório dominado pelo receptor da mensagem.

Tome-se, por exemplo, uma pessoa que se vê diante do signo ARARAQUARA. Imaginando-se que ela não conheça previamente seu significado, o que se tem é apenas o significante e possivelmente a desconfiança de que se trata de um signo. O desconhecimento do significado não implica a inexistência do mesmo. Quando lhe é comunicado tratar-se de uma cidade do interior do estado de São Paulo, com determinada população e características geográficas, ou quando se concretiza uma visita ao local, completa-se aí então o processo de significação, estabelecendo-se a relação entre significante e significado.

> Os estudos sobre a teoria da informação fazem uma distinção entre informação e significação. Mas isto não explica muito, ainda, onde

> está a diferença entre estes termos. Para distinguir entre eles, será necessário deixar de lado o aspecto do significado e ver a informação como ligada à dúvida, à incerteza. O que interessa à análise informacional, assim, não é saber o que diz uma mensagem, mas quantas dúvidas ela elimina. O ponto de partida, portanto, é que as mensagens existem para eliminar dúvidas, reduzir a incerteza em que se encontra um indivíduo – sendo dado como certo que, quanto maior a eliminação de dúvidas por parte de uma mensagem, melhor ela será. Pressupõe-se ser finalidade específica de um texto, de um informador, mudar o comportamento de seu receptor, e como não se pode contestar que a dúvida, em princípio gera a imobilidade, a informação surge como agente dissipador de incertezas e cujo objetivo é provocar uma alteração no comportamento das pessoas.
> (COELHO NETTO, 2003: 120)

Segundo Moles (1969:29), uma mensagem é um grupo **ordenado** de elementos de percepção, extraídos de um **repertório** e reunidos em determinada estrutura.

A **ordem** é imprescindível num sistema e num processo de informação voltado à concretização de seu objetivo específico, a alteração do comportamento de seu receptor.

Por **repertório** pode-se entender uma espécie de vocabulário, de estoque de signos conhecidos e utilizados por um indivíduo. Caso o código utilizado pelo emissor não seja conhecido pelo receptor, o canal de comunicação não se efetuará e a mensagem não se torna significativa, pois tem de haver uma correspondência de códigos, ainda que parcial, para que haja o fluxo e a compreensão das idéias transmitidas. Mas, caso os repertórios empregados pelos comunicantes sejam idênticos, não haverá alteração de comportamento na decodificação da mensagem enviada. Casos de repertórios tangentes parecem configurar uma situação em que o receptor vê a mensagem como algo intrigante, algo a desvendar e com possibilidade de fazê-lo, pois existem elementos em comum. Essas relações de comunicabilidade completa configuram uma situação desejável nos processos de comunicação.

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado é tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica a interação, a troca de mensagens, a emissão e/ou recebimento de informações novas. De acordo com Costa (citação obtida na disciplina CRP 5806/2006, ECA-USP, *mimeo*):

> Tudo comunica é falso. A confusão parte do fato de que o que nos é comunicado – seja por design, escrito ou imagens, são finalmente significados. (...) Assim, nem tudo comunica, mas tudo significa. O significado é uma produção unilateral e autônoma do indivíduo ante os estímulos de seu entorno sensível. (...) Não é assim com a comunicação, em que os significados estão predeterminados por seu emissor. Na comunicação gráfica, sendo mensagem pré-fabricada e elaborada cuidadosamente antes de ser emitida e inclusive, às vezes, testada, não há a improvisação própria do diálogo cara a cara. As ambigüidades e os ruídos visuais são meticulosamente evitados ou suprimidos a favor de uma mensagem nítida, de um jogo de significantes inequívocos com os quais se pretende assegurar a correta transmissão de significados.

No modelo original de Shannon & Weaver, a comunicação pode ser assim representada graficamente:

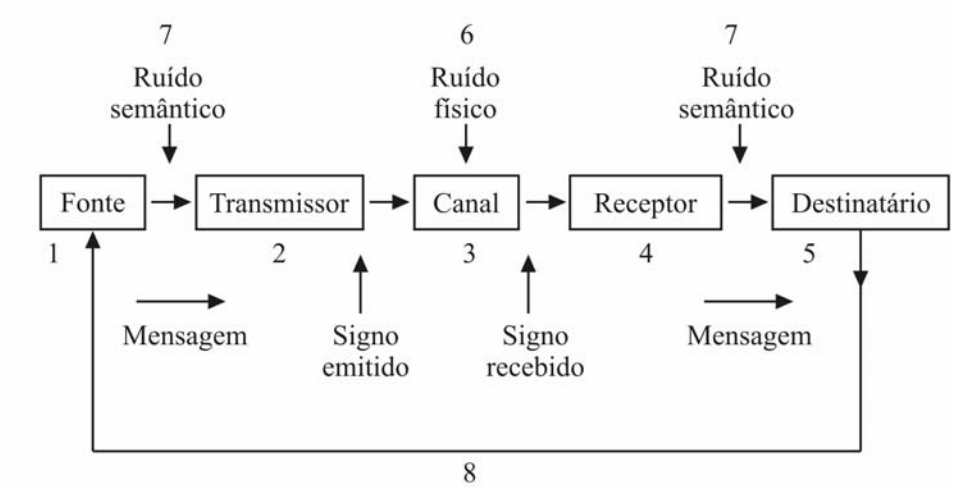


Fig. 01: Modelo de comunicação de Shannon & Weaver. Coelho Netto, 2003: 198.

Onde:

1: é uma fonte de informação que produz mensagens;

2: é um transmissor que codifica a mensagem, transformando-a em signos;

3: é um canal físico que transporta os signos;

4: é um receptor que decodifica os signos a fim de recompor a mensagem;

5: é um destinatário, pessoa ou coisa, que recebe a mensagem;

6: são ruídos físicos, elementos perturbadores da forma da mensagem;

7: são ruídos semânticos, responsáveis pela distorção do significado da mensagem;

8: é o controle exercido pela fonte sobre os efeitos da mensagem acerca dos efeitos da mensagem sobre o destinatário, por meio dos signos enviados, intencionalmente ou não, pelo destinatário (*feedback*).

O problema deste diagrama é que a seta vai da fonte ao receptor. Isso implica que a fonte surge como ponto de partida do processo, produzindo informações à sua vontade e paternalisticamente, levando-as ao receptor, cujo único papel é, passivamente, receber estas mensagens. Quando ocorre um *feedback*, este acaba servindo para que a fonte corrija sua conduta, não para atender às expectativas do receptor, mas apenas para atingir seus objetivos de modo mais seguro.

Em um novo modelo proposto, o receptor, ao invés de ser estimulado pela fonte, estimula-a ao necessitar de uma informação, utilizando-a conforme seus próprios interesses. Neste modelo é o receptor que tem o controle do processo, tornando-se sujeito ativo e não um simples elemento passivo.

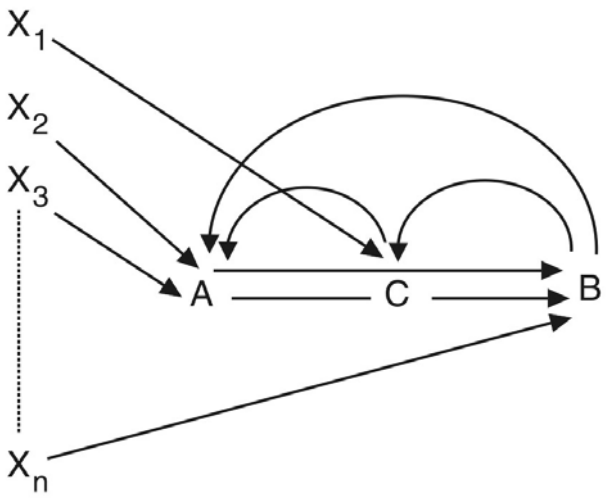


Fig. 02: Modelo de comunicação de Westley & McLean. Coelho Netto, 2003: 201.

Onde:

- x1...xn são mensagens disponíveis;
- A é o *advocacy role*, autor ou comunicador, que seleciona e transmite intencionalmente as mensagens;
- B é o *behavioral system roles*, é o receptor, que pede e usa informações para atender suas necessidades;
- C é o *channel role*, o canalizador ou agente de serviços de B, destinado a selecionar e transmitir informações fora do alcance imediato de B;

retroalimentações: de B para C, de B para A, de C para A;

- algumas mensagens podem ser transmitidas diretamente por C;

- algumas mensagens podem ser obtidas diretamente por B: sejam elas captadas diretamente por B, transmitidas a B diretamente por A, transmitidas a B diretamente por C, transmitidas a B por meio de A e C.

Estabelece-se o conceito de recepção diversificada, que significa a possibilidade de utilizar, para uma mesma ação e conteúdo comunicativo, vários canais simultaneamente, todos eles com a mesma mensagem, de modo a amenizar a perturbação (ruídos).

2.3 Definições e questões terminológicas

Conforme visto anteriormente, a identidade de uma empresa é o conjunto de características e valores que tornam essa empresa especial e única. Este conjunto é formado por atributos essenciais (perenes) e acidentais (que mudam com o tempo). A Identidade Visual é a representação gráfica da Identidade da empresa. Vêem-se abaixo definições do conceito de Identidade Visual e do conceito de marca:

> A identidade visual de uma empresa designa o conjunto de características comuns, constantes e exclusivas de suas mensagens visuais. Compreende todas as manifestações físicas e tangíveis de sua personalidade, devendo, portanto, ser planejada e controlada para tornar-se eficaz, para criar e consolidar uma imagem forte. (CAUDURO *et al*, 1994:73)

> Necessidade gerada pela economia de mercado altamente concorrencial, de após a Segunda Guerra Mundial, por identidade visual designa-se o conjunto de características próprias às manifestações visuais de uma empresa. Deriva exatamente do código empregado para a transmissão das mensagens visuais de uma empresa. E, sempre nos dois sentidos do processo: enquanto produção e divulgação, as mensagens dependem do trabalho de codificação realizado ou feito realizar pela empresa. (MARTINO, 1972:06)

> Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal qual logotipo, marca registrada ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. (AACKER,1998:07)

Observa-se nas definições citadas que os conceitos de Identidade Visual e de marca têm significados complementares e que se aproximam ora do campo do design, ora do campo do marketing.

Segundo o dicionário Aurélio[2], símbolo é aquilo que, por princípio ou analogia, representa ou substitui outra coisa. Para Peirce (2003:76), um símbolo é um signo que se constitui como tal pelo fato de ser usado e compreendido deste modo, quer seja o hábito natural ou convencional, sem levar em consideração os motivos que originariamente orientaram a sua seleção. É importante ressaltar que o símbolo tem uma natureza convencional, ou seja, é um elemento escolhido por uma empresa para representá-la.

O termo logotipo, ainda segundo o dicionário Aurélio, significa o grupo de letras fundidas em um só tipo, formando sigla ou palavra, usualmente representativa de marca comercial ou de fabricação. Significa também a marca constituída por grupo de letras, sigla ou palavra, especialmente desenhada para uma instituição.

Vê-se abaixo a definição segundo o glossário da Interbrand:

> *logotype /* logotipo:
> O nome de uma empresa ou marca composto por caracteres tipográficos distintivos ou usando desenhos especiais de letras arranjadas de forma particular. A cor e a forma da fonte tipográfica devem ser bem diferentes de outras do mesmo mercado. No Brasil, algumas agências de publicidade usam também o termo logomarca, especialmente quando o símbolo e o logotipo são apresentados em conjunto. O termo logomarca não é adotado na área de design gráfico. (INTERBRAND, 2008:81)

O termo logomarca é utilizado em literatura da área como sinônimo de logotipo e foi incorporado pela ADG (Associação dos Designers Gráficos), sendo de uso corrente por boa parte dos profissionais no Brasil, mas, segundo Ana Luisa Escorel, o termo é uma invenção brasileira e não quer dizer absolutamente nada.

> É possível que seu genial inventor estivesse, ao criá-la, querendo dar conta daquelas situações em que o núcleo da identidade visual da empresa repousa num sinal misto, no qual símbolo e logotipo se combinam na veiculação de uma dada imagem.
> O fato é que, se por acaso foi essa a origem do termo, atualmente, no Brasil, todo sinal gráfico que pretenda identificar uma empresa

2 : Novo Aurélio no século XXI, edição de 1999, editora Nova Fronteira

> ou produto é chamado de logomarca, seja símbolo, logotipo ou sinal misto. Logos em grego quer dizer conhecimento e também palavra. Typos quer dizer padrão e também grafia. Portando, grafia da palavra ou grafia padrão. Agora, palavra marca ou conhecimento marca que dizer o quê? Coisa nenhuma. E é espantosa a desenvoltura com que cerca de dois terços da população ligada à comunicação gráfica, no Brasil, usa e veicula essa coisa nenhuma, com a segurança de estar brandindo um termo de alto teor técnico e expressivo. (ESCOREL, 2000:58)

No contexto do design gráfico, símbolo e logotipo pertencem à mesma categoria e cumprem a mesma função mediante de soluções formais diferentes: o primeiro por meio de estruturas abstratas e o segundo com uma palavra à qual se confere tratamento gráfico especial e personalizado. Parte dos profissionais brasileiros, ao referir-se ao logotipo, a símbolo, ou a situações em que eles aparecem combinados (sinal misto), utiliza o termo Signo de Comando.

O termo “corporativa”, que vem do francês *corporation*, faz menção à associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, que estão sujeitas à mesma regra e estatutos, com os mesmos deveres ou direitos; corpo. Outro significado para essa palavra é conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público. Significa ainda a reunião de indivíduos para um fim comum; associação, agremiação.

De acordo com Chaves (2003:17), o vocabulário deste campo de trabalho compreende ainda empresa, companhia, sociedade, instituição, corporação, entidade e organização. A freqüência do uso da expressão Imagem Corporativa origina-se da tradução da expressão em inglês *corporate image*. No contexto anglo-saxão, *corporation* significa companhia, empresa, mas no contexto latino, remete a formas organizacionais mais complexas, e nunca significa empresa. Normalmente corporação é relativa a uma forma de estrutura trabalhista, inspirada nas corporações medievais. Outra acepção, de uso menos freqüente, baseia-se na metáfora de “corpo” como um conjunto de membros e remete genericamente a qualquer associação ou comunidade de pessoas, regida por um estatuto.

O termo instituição, em seu significado mais comum, define-se pela ausência das funções de lucro e é normalmente associado a organismos não empresariais. Um segundo

conceito, mais teórico, identifica-a como toda realidade social que constitua uma norma, um acordo ou um mecanismo regular, estável de funcionamento social, que transcende a vontade de seus usuários, como por exemplo, a própria linguagem. Uma terceira definição, de uso metafórico, atribui o caráter do termo a todo aquele que adquira significado social, transcendendo suas próprias características internas, de um modo relativamente estável. Assim, certos fenômenos sociais, empresas privadas e indivíduos podem ser considerados verdadeiras instituições.

Desta forma, Chaves acredita que os termos instituição e institucional são os mais adequados para denominar a problemática do objeto desse discurso, voltado para um fenômeno de natureza socioeconômica e para seu alcance sociocultural integral, evitando-se assim vocábulos que tenham significados regionais e a ocorrência de equívocos.

O termo imagem pode ser relativo à **imagem objetiva** (fato objetivo, fenômeno exterior perceptivo, uma fonte, um registro, uma representação) e também à **imagem representativa** – alusivo a um fenômeno representacional, um fato subjetivo: à imagem pública (opinião coletiva), à imagem psíquica (representação mental ou registro imaginário). Eventualmente, no exercício profissional, dentro de um mesmo contexto comunicacional, apela-se aos dois sentidos.Colocam-se aqui algumas outras definições do Glossário de Marcas/Interbrand:

> **Brand / Marca:** A marca é uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por uma marca registrada que, quando tratada de forma apropriada, cria valor e influência. O valor tem diferentes interpretações: na perspectiva do mercado ou do consumidor é a promessa e o cumprimento de uma experiência; na perspectiva empresarial é a segurança de lucros futuros; na perspectiva da lei é uma peça independente com propriedade intelectual. As marcas simplificam as tomadas de decisão, representam uma certeza de qualidade e oferecem alternativas relevantes, diferenciadas e com credibilidade em meio às ofertas da concorrência. (INTERBRAND, 2008:20)
>
> **Brand Equity / Valores da Marca:** O brand equity é a soma das qualidades que diferenciam a marca e também é chamado de capital de reputação. Um produto ou serviço com um alto conceito de brand equity desfruta de uma vantagem competitiva que às vezes conduz a preços superiores. Há diferentes definições do termo em diferentes mercados. No Reino Unido, brand equity é usado principalmente para descrever avaliações de mercado

baseadas em pesquisas e modelos de acompanhamento que focalizam as percepções dos consumidores. Nos Estados Unidos, ele é usado na avaliação de modelos tanto pela pesquisa como por dados financeiros. Esses modelos usam a pesquisa dos consumidores para acompanhar o desempenho relativo das marcas. Eles não proporcionam um valor financeiro da marca, mas avaliam o comportamento e as atitudes dos consumidores que causam impacto no desempenho econômico da mesma. Alguns modelos agregam medições do comportamento, como a participação no mercado e preço relativo. (INTERBRAND, 2008:21)

Brand Essence / Essência da Marca: A promessa da marca expressada em termos mais simples e de uma lembrança única. Por exemplo: Volvo = segurança. As essências mais poderosas de marca têm raiz em uma necessidade fundamental do consumidor. (INTERBRAND, 2008:21)

Brand Experience / Experiência de Marca: Os meios pelos quais uma marca é fixada na mente dos que interagem com ela. Algumas experiências são controláveis, como em ambientes de varejo, propaganda, produtos/serviços, websites e assim por diante. Outras não são controláveis, como os comentários da imprensa e o boca a boca. As marcas fortes emergem a partir de consistentes interações com o consumidor que se combinam para formar uma experiência clara, diferenciada e holística. (INTERBRAND, 2008:21)

Brand Guidelines/ Orientação e normatização da Marca: Dentro das empresas, todos os que estão envolvidos na construção e manutenção de uma marca bem-sucedida utilizam as orientações e normatizações da marca. Elas são projetadas para informar e motivar e são pontos críticos no estabelecimento e reforço de uma cultura interna forte sobre a marca. Essas normatizações podem incluir imagens e valores, requisitos de design e de textos, determinações de estratégia e posicionamento e até mesmo uma listagem de departamentos e funcionários da empresa mostrando como entrar em contato com os gestores chave da marca. As orientações e normatizações são parte reforço e parte motivação para assegurar uma aplicação consistente da marca. Elas proporcionam informação completa e dão força à equipe e fornecedores terceirizados para desenvolverem a aplicação da marca com sucesso e de maneira independente. (INTERBRAND, 2008:21)

Branding / Gestão de Marcas: A atividade estratégica e criativa da criação de marcas e de gerenciá-las como bens de valor. (INTERBRAND, 2008:26)

2.4 A origem e a evolução do conceito de marca

2.4.1 A primeira geração da marca

A história das marcas está ligada ao ato físico de marcar superfícies, sejam elas pedras, o barro ou a pele de animais. O surgimento das marcas está ligado também às origens da escrita. As marcas podiam ser signos operacionais, feitos em pedras pelos construtores de modo a indicar a sua posição na montagem do edifício ou podiam ser marcas de identidade. Esse tipo de signo aparece em grande número nos primeiros edifícios egípcios e gregos.

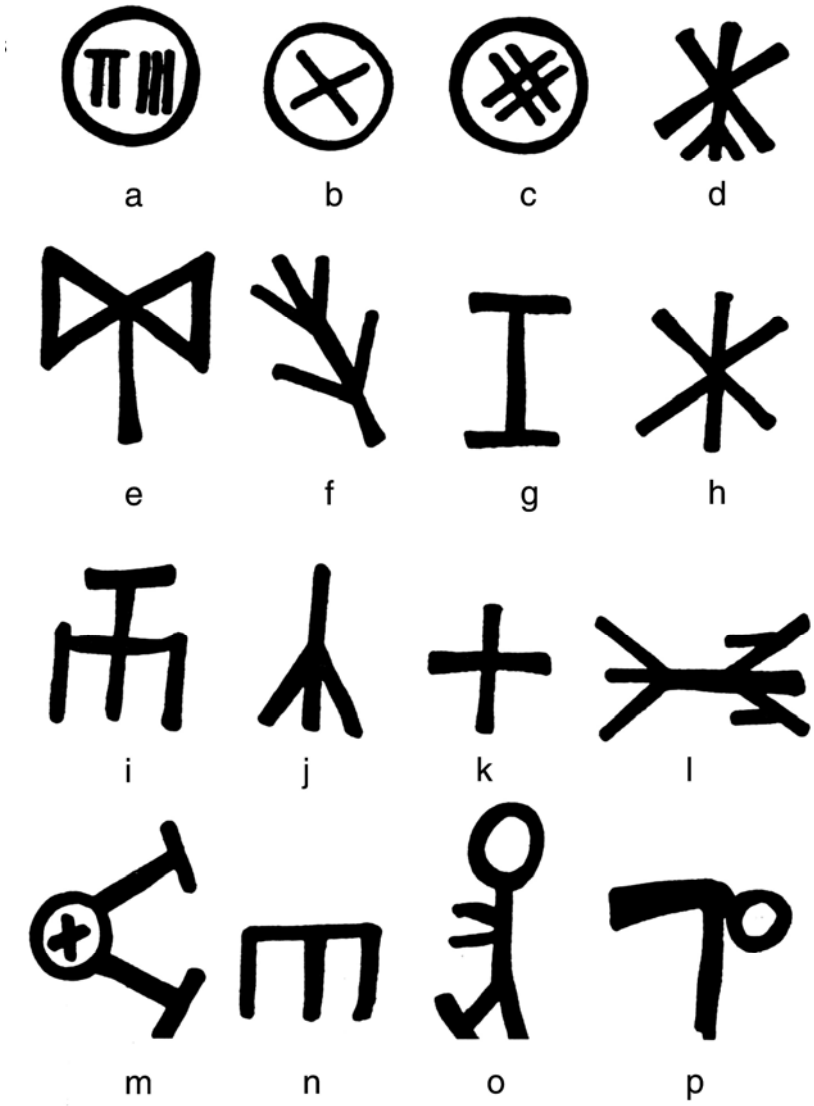


Fig. 03: Exemplos de marcas na Antiguidade. Fonte: Costa, 2008:30.
a,b,c: três signos egípcios sobre blocos de pedra da tumba que o faraó Sahuré d'Abusir mandou construir no norte da cidade de Memphis.
d: marca localizada em Malia, zona norte de Creta.
e-p: outras gravações sobre pedra na cidade em ruínas de Phaestos, um dos centros mais brilhantes da cultura minóica, perto da costa sul da ilha. Estes signos são muito simbólicos.
Fonte: Costa, 2008: 30.

> De acordo com a tradição dos construtores da Antigüidade, cada oficina tinha seus símbolos, figuras e signos próprios, muitos deles de forma semelhante à dos monogramas. No plano gráfico, indubitavelmente as marcas mais bonitas são as dos mestres construtores. Podem ser apreciadas nas catedrais, nos pontos de força da construção, por exemplo, nas chaves de abóbodas. No Século das Luzes, as corporações de ofício dos construtores eram suspeitas de pertencer às sociedades secretas, o que provocou repressão. Por isso, quanto mais se aproximava o século XIX, mais raros se tornavam os signos dos construtores. Nas civilizações mediterrâneas não ficava muito claro se se tratava de marcas de oficina ou de mestres, no sentido que lhes deram as lojas maçônicas posteriores.
> (COSTA, 2008: 32)

Os monogramas eram combinações que uniam a escrita e o signo gráfico e, apesar de estarem longe do espírito comercial, eram verdadeiros signos de marca de identidade.

O surgimento das marcas comerciais está ligado ao início do intercâmbio de mercadorias entre os povos e ao surgimento da moeda. Os produtos eram genéricos (azeite, vinho e conservas em sal) e a marca aparecia em seu vasilhame. A cerâmica constitui a prova física da marcação na Antigüidade, devido à sua durabilidade, muito superior a materiais como a madeira ou couro.

Fig. 04

Fig. 05

Fig. 06

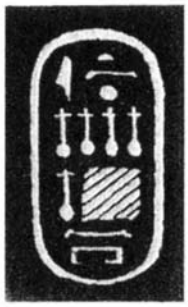


Fig. 07

Fig. 08

Fig. 09

Fig. 10

Fig. 04: alças com o selo de Knidion, 90 anos A.C. Costa, 2008: 45.

Fig. 05: marca retangular de Rodes. Costa, 2008: 45.

Fig. 06: ânfora com o selo de Judá e a marca HBRN da cidade de Hebrón. Costa, 2008: 45.

Fig. 07: ânfora egípcia, com selo da rainha Nefertiti, século XIV A.C.. Costa, 2008: 45.

Fig. 08: moeda de prata de Quiós com ânfora gravada, século I A.C. Costa, 2008: 45.

Fig. 09: ânforas de Koan marcada com o nome Dorimachos. Costa, 2008: 45.

Fig. 10: alça com o selo Thassos. Costa, 2008: 45.

2.4.2 A segunda geração da marca

Se na Antigüidade o intercâmbio comercial consistia nos produtos de cultura agrária, no gado e na pesca, na Idade Média o centro da atividade econômica era o artesanato, os ofícios e as indústrias manufatureiras.

O corporativismo surgido no século XI foi durante mais de oito séculos na Europa a forma predominante de organização do trabalho artesanal pré-industrial. O conceito de corporação que existia nas oficinas e comunidades artesanais é anterior ao conceito moderno de empresa.

A corporação, submetida a regulamentos rigorosos, dispunha de monopólio das vendas e não tinha concorrência. A marca medieval de corporação era uma espécie de selo, destinada a confirmar o cumprimento das normas exigidas. Desta forma, a marca da corporação era exigida em todos os objetos.

Em uma peça de tecido, além da chancela da corporação normalmente encontrava-se o símbolo dos artesãos que compunham a corporação, que identificava sua origem e dava a garantia em caso de reclamação da peça. Como garantia se encontrava também a marca do tintureiro, a das autoridades que faziam o controle na fábrica. Se a peça fosse destinada à exportação, encontrava-se anda a identificação do comerciante. Era possível assim explicitar todo o histórico do produto e identificá-lo em caso de roubo.

11

12

Fig. 11: Marca de Juan Martinez el Joven, fabricante de armas brancas. Toledo, segunda metade do século XVI: Flor-de-lis simplificada. Costa, 2008: 54.

Fig. 12: Na Idade Média as marcas eram exigidas pelos corpos de ofício (corporações) para os produtos artesanais. Este signo é de um mestre artesão. (Augsburg, século XVI). Costa, 2008: 55.

Um dos fatos relevantes nessa fase foi o uso de cores nos emblemas. Por extensão, as cores passariam também às marcas, que na Antiguidade eram incolores. As cores seriam a antecipação do discurso visual das marcas da Revolução Industrial de oito séculos depois e foram incorporadas por meio da heráldica. O termo “heráldica” deriva da palavra Heraldo, o mensageiro, o qual pertencia a um grupo, era o próprio signo da identidade e o portador das mensagens. O uso das cores (primárias, lisas, fortes) justificava-se pela sua visibilidade a longas distâncias, de maneira mais eficiente que a visibilidade das formas dos escudos ou demais elementos da vestimenta.

Fig. 13: Evolução da marca UPS e o uso de elemento gráfico que remete à forma do escudo
Costa, 2008: 62.

As marcas comerciais da próxima geração (a do liberalismo econômico) adotaram muitos elementos da linguagem simbólica da heráldica, desde as formas dos escudos até o repertório das figuras. Certamente é um repertório mais rico e diverso que aquele encontrado nas ânforas da Idade Antiga.

2.4.3 A terceira geração da marca

No século XVII surge o liberalismo econômico. Foram dissipadas as corporações, assim como suas marcas obrigatórias, que haviam sido estabelecidas na Idade Média.

> O próprio princípio de liberdade do comércio e da indústria implicaria agora o reconhecimento de marcas individuais de caráter facultativo. Mas, como não estavam sujeitas a nenhuma regulamentação, aconteciam muitos abusos e os roubos de marcas alheias ficavam impunes. Em vista disso, os industriais e comerciantes da época desejavam uma regulamentação nova... A marca, então, precisava ser obrigatória: isto era, também, interesse dos consumidores, pois se sentiam levados em consideração. O direito das marcas apareceu como um complemento da legislação sobre fraudes. (COSTA, 2008: 64)

A marca não era mais apenas a garantia da procedência do produto, mas um ativo do patrimônio do empresário, que lhe permitia atrair e conservar a clientela.

Os avanços tecnológicos ocorridos na Revolução Industrial contribuíram para o aumento considerável na produção das mercadorias. O mercado local já não tinha capacidade de absorver essa produção, o que aumentou a importância do mercador e caracterizou a busca de consumidores em regiões cada vez mais distantes. Simultaneamente, ocorria a formação de um novo mercado consumidor: os próprios operários, que constituíam a nascente classe média. Surge neste momento a marca moderna, embasada em um nome registrado. A partir desta base fica garantida a divulgação boca a boca, que vem despertar a confiança do consumidor. O respaldo constante da marca era a garantia da responsabilidade do fabricante.

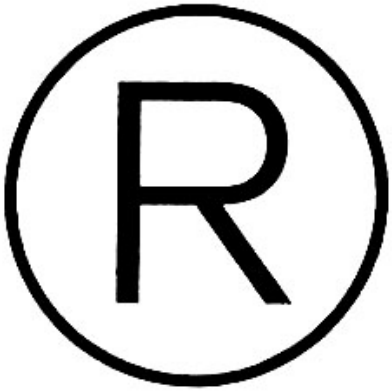


Fig. 14: Registrado. Tudo o que se registra legalmente como propriedade no mundo das marcas é identificado pelo signo genérico internacional: a letra R dentro de um círculo. Costa, 2008: 66.

Surgem nesse período, também, as primeiras manifestações publicitárias: é a empresa tomando a palavra e adotando um discurso intencional acerca de seus produtos, configurador de sua identidade. A força da organização passa a se consolidar, uma vez que ela passou a ser divulgada. Primeiramente surgiram os impressos – cartaz, anúncio, folheto. Posteriormente o correio também passou a ser utilizado, sendo no princípio do século XX chamado de publicidade por correspondência. A notoriedade conquistada por determinados produtos não tardou a trazer os imitadores. Consolidava-se a época dourada da publicidade, sendo que a marca, além da sua função básica de identificação, incorporou funções publicitárias, promocionais, persuasivas e comerciais.

Fig. 15: Exemplos de peças publicitárias. Umas das primeiras embalagens do sabão *Sunlight* foi um triunfo comercial tão impressionante que teve de fazer frente às imitações, algumas tão flagrantes como a reprodução *Zunlight*. Costa, 2008: 68.

As marcas da época do industrialismo eram adequadas ao gosto do momento: mais realistas e menos figurativas, sendo que se copiavam as cenas e as coisas da realidade. A ilustração mostrava seu êxito no mercado e passou a ser simplificada gradualmente, adaptando-se às correntes da época.

A partir do final do século XIX e início do século XX, as marcas passam a ser as novas protagonistas, signos fortes associados explicitamente aos produtos. Elas eram percebidas em questão de segundos, portadoras de uma mensagem visual única, forte e instantânea, que marcou o esplendor do uso do cartaz na Europa.

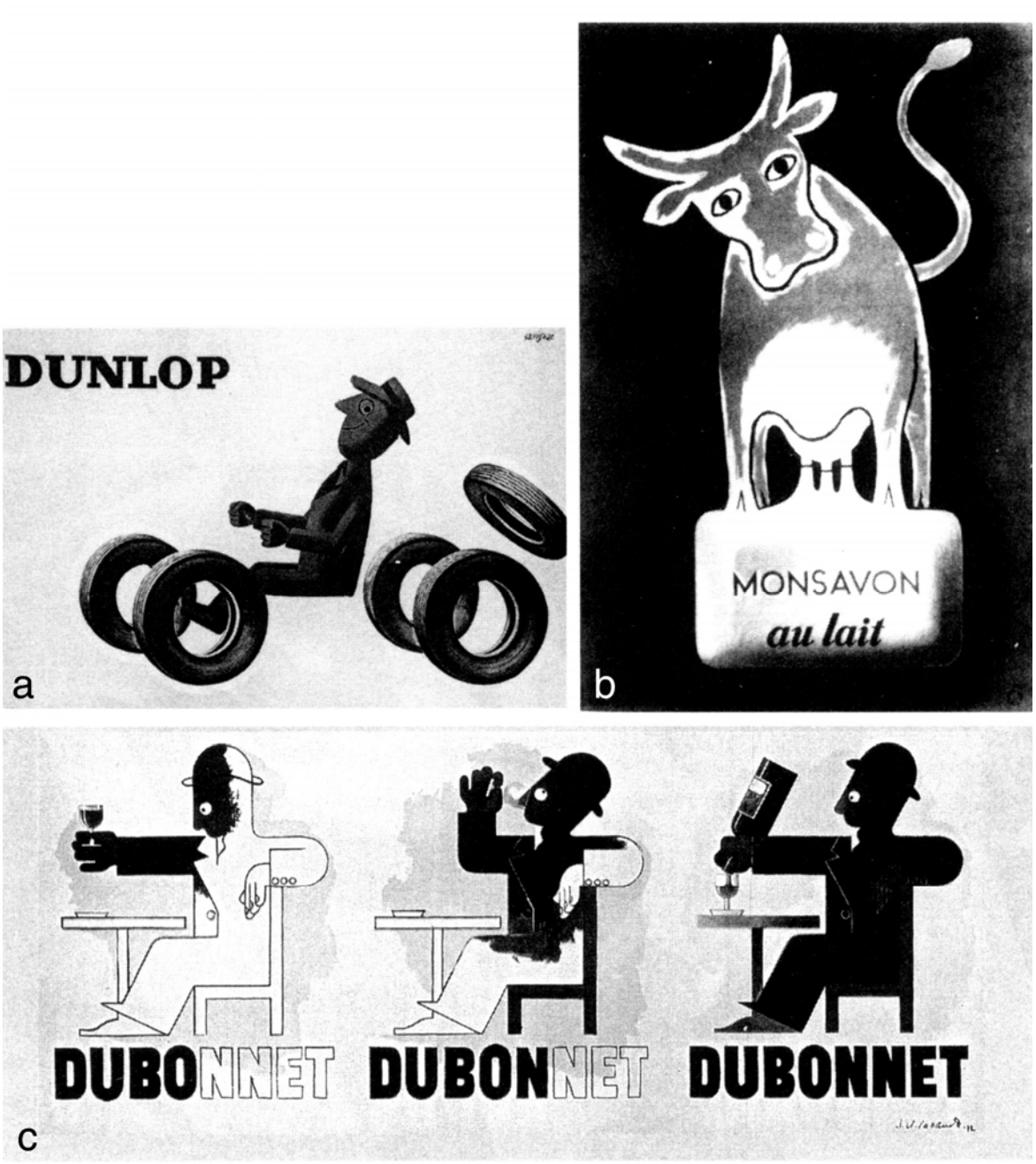


Fig. 16: Exemplos de cartazes.
a,b: Dois cartazes de Raymond Savignac. Costa, 2008: 75.
c: série de três cartazes de A. M. Cassandre. Costa, 2008: 75.

Em 1908, no mesmo ano em que Ford desenvolveu a linha de montagem, a empresa AEG, na Alemanha, antecipava-se e, numa postura integradora, contratava o arquiteto Peter Behrens para desenvolver um sistema que deveria incorporar todas as manifestações da marca. Nesse contexto, de maneira silenciosa, porém decisiva, surgem os Sistemas de Identidade Visual Corporativa.

2.5 Bauhaus, Estilo Internacional e os Sistemas de Identidade Visual Corporativa

2.5.1 A experiência da AEG

Ocorre na Alemanha, em 1907, o surgimento de uma associação (a *Deutscher Werkbund*) que, diferentemente de suas antecessoras (que tinham apenas preocupações econômicas e nacionalistas), tem também uma clara preocupação ideológica.

> A Werkbund anunciava como suas metas principais a cooperação entre arte, indústria e ofícios artesanais; a imposição de novos patrões de qualidade na indústria; a divulgação dos produtos alemães no mercado mundial.; e a promoção da unidade cultural alemã. Além da motivação econômica, existia portanto um discurso de natureza claramente ideológica por trás de suas ações e este não diferia substancialmente dos argumentos avançados por uma série de outras organizações nacionalistas ativas na Alemanha, inclusive algumas de extrema direita. Embora fizesse parte do movimento maior pela Lebensreform ('reforma da vida'), o qual costumava insistir na formação de valores alemães, a Werkbund se diferenciava da maioria dos grupos que defendia a 'germanização' da arte e da arquitetura pois, ao contrário deles, ela pregava a reforma social e cultural através do desenvolvimento da indústria e não através de um retorno a valores ruralistas e pré-modernos. (DENIS, 2000: 111)

Alguns historiadores vêem como o início da história do design a criação da Werkbund, quando ficaram conhecidas figuras como Peter Behrens, arquiteto alemão que se celebrizou pelos seus projetos desenvolvidos a partir de 1907 para a empresa de eletricidade AEG (*Allgemeine Elektrizitats Gesellschaft*). Além da Identidade Visual da AEG, ele desenvolveu um sistema de aplicação da marca sobre catálogos, produtos, cartazes e todo tipo de material que devesse ficar identificado com a empresa, até prédios da fábrica em Berlim. Esse trabalho ficou conhecido como o "estilo da casa".

O padrão gráfico, baseado em distribuições geométricas com o objetivo de criar um visual universal e impessoal, divisões modulares do espaço, uso exclusivo do tipo Behrens-Antiqua, uso de cores análogas, fotos e ilustrações objetivas, grade para divisão do espaço em formas retangulares conferiu à AEG uma diferenciação diante das outras empresas. Assim, ela mostrava coerência e unidade visual, aplicações universais sem o toque pessoal de outros designers que eventualmente desenvolvessem materiais para a

AEG, otimização dos custos e agilidade de decisões. O sistema desenvolvido para a AEG é visto como um dos precursores dos atuais Sistemas de Identidade Visual Corporativa.

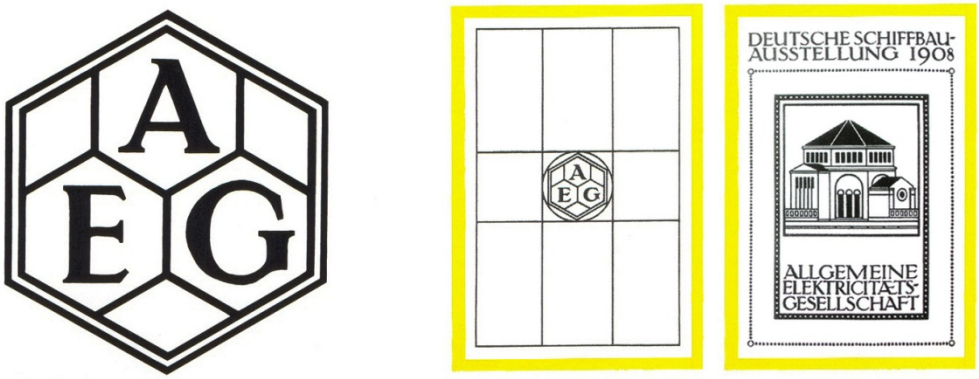


Fig. 17: O símbolo AEG e aplicações: capas para o guia do pavilhão da AEG para a *German Shipbuilding Exhibition*. Meggs; Purvis, 2006: 238.

Fig. 18: Aplicações: variação do símbolo AEG, catálogos de produtos e vista da edificação da fábrica. (Imagem obtida em palestra de Paulo de Lencastre – Universidade Católica Portuguesa – em palestra proferida na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, em junho de 2005)

2.5.2 Bauhaus

Nesse contexto, formou-se em 1919, na cidade de Weimar, a *Staatliches Bauhaus* (literalmente ‘’Casa de Construção Estatal’’). Ela foi formada mediante a unificação e reorganização da Academia de Belas Artes e a Escola de Artes e Ofícios. Seu primeiro diretor foi o arquiteto Walter Gropius, aliado a ala modernista da arquitetura alemã, ex-aluno de Behrens e ex-diretor da *Deutscher Werkbund*. A escola passou por fases distintas sob três diretores (Gropius, Hannes Meyer e Mies van der Hoe) em três diferentes locais (Weimar, Dessau e Berlim).

Walter Gropius procurava enfatizar que a Bauhaus não era marcada por um único estilo, mas sim por todas as tendências que seus mestres e aprendizes expressassem. Nos primeiros anos não há a predominância de qualquer estilo específico.

A partir de 1923, a influência do racionalismo, do cientificismo e do industrialismo começa a se destacar. A idéia de superação do passado ocupa cada vez mais espaço e os traços de expressão individual e subjetiva deixavam de ser bem recebidos. O slogan original “A unidade da arte e da técnica” é alterado para “Arte e tecnologia, a nova unidade”, assim como o símbolo que representava a instituição (vide página seguinte). Da marca que fazia alusão às corporações de ofício medievais, passa-se para um símbolo composto por traços e ângulos retos com linhas geométricas (MEGGS, 1998: 279)

Fig. 19: Alfabeto Internacional – Bayer. Hurlburt, 1986: 40

Figura 20

Figura 21

Figura 22

Figura 23

Figura 24

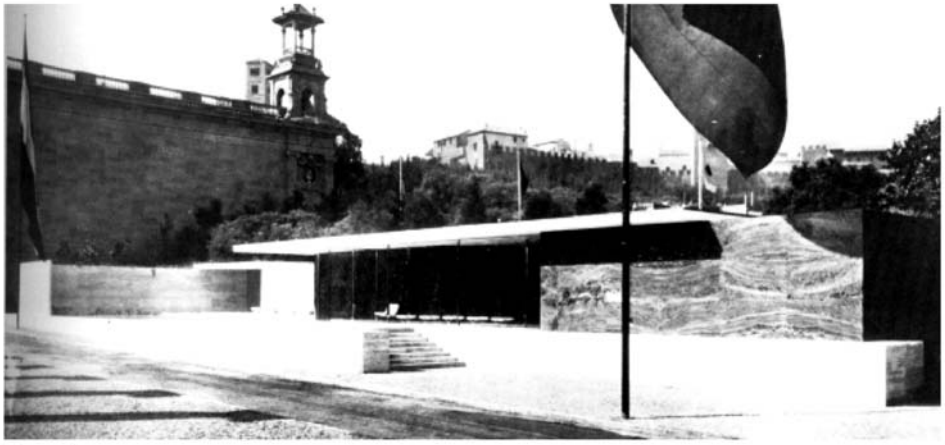


Figura 25

Fig. 20: Edifício Bauhaus / Dessau, 1926. Curtis, 1986: 128.

Fig. 21: Luminária / Bauhaus. Curtis, 1986: 126.

Fig. 22: Mies van der Hoe, edifício de apartamentos – Estilo Internacional, 1927. Curtis, 1986: 175.

Fig. 23: Primeiro logo da Bauhaus, 1919. Kopp, 2004: 66.

Fig. 24: Segundo logo da Bauhaus, 1922. Kopp, 2004: 66.

Fig. 25: Mies van der Rohe, Pavilhão de Barcelona – Estilo Internacional, 1929. Curtis, 1986: 183.

> A escola Bauhaus é reconhecida como responsável pela introdução na arquitetura e no design, do Estilo Internacional (simples e funcional), além de ter sido a lançadora dos fundamentos do estilo do design industrial. Estas realizações são de vulto, mas, com designers gráficos, nossa maior dívida para com o estilo Bauhaus está ligada às suas coerentes concepções no tratamento da forma e do espaço e anda à liberdade trazida para o lay-out da página impressa. Mesmo que os designs de hoje não se assemelhem aos protótipos do Bauhaus, na verdade, continuam a desenvolver-se com base no que foi estabelecido por esta escola.... À época em que a Bauhaus encerrou suas atividades, em 1933, o design moderno era uma idéia plenamente desenvolvida. .. No design gráfico, a assimetria estava firmemente instituída; a tipografia havia encontrado novas expressões, diretas e simples; e a crescente importância da publicidade era um fato incontestável. O movimento moderno colocou uma nova ênfase na cores primárias – vermelho, amarelo e azul – bem como nas formas primárias – quadrado, círculo e triângulo. (HURLBURT, 1986: 42)

2.5.3 A consolidação do Estilo Internacional

Os Sistemas de Identidade Visual Corporativa se iniciam em 1907 com Behrens e a AEG. Ocorre ainda o desenvolvimento de sistemas também nas movimentadas décadas de 1920 e 1930. Eles visam tornar reconhecível e reconhecida uma entidade, seja ela pública ou privada.

> Na era moderna, a identidade corporativa assumiu um grau bem maior de inserção na vida do cidadão comum, a começar pelos sistemas de identificação nacional e regional que acompanharam a consolidação de estados nacionais. (DENIS, 2000: 138)

Os conflitos ideológicos da década de 1930 (quando nos EUA o modelo consumista parecia ter fracassado) ocasionaram a proliferação dos partidos de esquerda principalmente na Europa, mas também em outras partes do mundo. Os problemas de desemprego e queda do poder aquisitivo ocasionaram programas governamentais trabalhistas e assistenciais em vários países. Essa situação possibilita compreender as preocupações com a padronização e simplicidade formal observadas na Bauhaus, que diminuíam os custos de produção e ampliavam o acesso a esses produtos para uma mais ampla camada da população.

Embora uma das principais causas das guerras mundiais fosse o sistema de nacionalismo econômico que se implantou no fim do século XIX (no auge do imperialismo europeu), deve-se observar que ele não só saiu ileso, mas fortalecido dessas guerras. Somente a expansão de grandes empresas no pós-guerra para uma atuação multinacional iria gerar um contraponto ao nacionalismo econômico, com uma visão global das questões comerciais e industriais.

> Um dos fenômenos mais notáveis do pós-guerra tem sido o império das grandes empresas multinacionais. A impressionante expansão dessas empresas para além das fronteiras nacionais de suas matrizes decorre de uma política consciente de internacionalização econômica, desenvolvida desde a década de 1940 para coordenar a recuperação e futura operação da economia mundial.
> (DENIS, 2000: 153)

Desde os anos 1920, designers e arquitetos ligados ao modernismo europeu empenharam-se em buscar soluções formais ditas internacionais que substituíssem as formas vernaculares, ligadas a um passado arcaico e a regionalismos. Na Exposição de Weissenhof, em 1927, Gropius, Mies van der Rohe, Le Corbusier e outros arquitetos / designers mostraram projetos de moradias e objetos feitos a partir de módulos padronizados, com formas pretensamente universais.

> A chamada exposição de Weissenhof é reconhecida como um dos principais pontos de partida para o veio a ser Estilo Internacional, nome usado para descrever as tendências essencialmente funcionalistas que dominaram o design e a arquitetura modernistas entre as décadas de 1930 e 1960. Os proponentes do Estilo Internacional acreditavam que todo objeto podia ser reduzido e simplificado até atingir uma forma ideal e definitiva, a qual seria o reflexo estrutural e construtivo perfeito da sua função... De modo muito geral, a ideologia do Estilo Internacional se baseava na idéia de que a criação de formas universais reduziria as desigualdades e promoveria uma sociedade mais justa. Simplificando um pouco, alguns funcionalistas raciocinaram que se a melhor e mais bonita cadeira fosse também a mais eficiente e mais barata de se fabricar, não haveria mais sentido em produzir cadeiras melhores e outras piores. Evidentemente, essa proposta tinha muito em comum com as tendências coletivistas e comunistas então em voga, de gerar uma sociedade igualitária pela solução aparentemente simples de fazer todo mundo pensar, trabalhar, ganhar, consumir e se vestir de maneira igual. (DENIS, 2000: 154)

Em 1933 a Bauhaus foi fechada pelos nazistas, acusada de divulgar idéias socialistas. Houve a dispersão de seus membros pelo mundo, notadamente para os EUA. A divulgação do Estilo Internacional ocorreu na América com a ajuda do MoMA (Museu de Arte Moderna de Nova York), que promoveu uma série de exposições entre 1932 e 1939 e outra série mais tarde, na década de 1950. Esta última trazia uma visão modernista do que seria o *Good Design*. A partir de então, o suposto bom design ganhou projeção no mundo inteiro, por meio de prêmios internacionais instituídos em vários países. Alguns críticos vêem o movimento em favor do bom design como uma forma de impor o design elitista ao consumo popular, com um discurso de bom gosto e eficiência, baseado nos preceitos funcionalistas associados à Bauhaus.

Para as multinacionais não poderia ser melhor. Além de um estilo adequado à linha de produção, que com racionalidade e simplicidade formal reduzia os custos dos produtos, também tinha elementos formais pretensamente universais, que eram teoricamente neutros e bem aceitos nos diversos países que haviam agora se convertido em um mercado potencial.

> A grande ironia histórica com relação à preponderância do Estilo Internacional durante a década de 1950 e 1960 está no fato de ter-se tomado não um estilo de massa ou mesmo de contestação da ordem capitalista mas, muito pelo contrário, de ter sido adotado como o estilo comunicacional e arquitetônico preferido de nove entre dez grandes corporações multinacionais. ... A cultura corporativa incipiente reconheceu no design funcionalista atrativos irresistíveis como austeridade, precisão, neutralidade, disciplina, ordem, estabilidade e um senso inquestionável de modernidade, todas qualidades que qualquer empresa multinacional desejava transmitir para os seus clientes e funcionários. (DENIS, 2000: 156)

2.5.4 Paul Rand e a IBM

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os mercados se tornaram globais. As multinacionais, com o desejo de conquistar outros pontos de comercialização deixam de pensar o mercado enquanto nação. Esse fenômeno é mais evidente nos EUA, que saíram da guerra com o seu parque industrial intacto e pronto a oferecer um amplo leque de produtos, de automóveis a sopas enlatadas.

As multinacionais prosperam e precisam comunicar-se nos diversos países onde possuem filiais e consumidores. A idéia é se comunicar com diversas culturas e línguas diferentes, utilizando um código e um design com uma proposta universalizante e o Estilo Internacional parece ser a solução.

Rand envolveu-se mais profundamente com o design de marcas e sistemas de identidade visual na década de 1950. Ele percebeu que, para ser funcional, uma marca deve ser reduzida às formas elementares, visualmente únicas, e estilisticamente atemporais.

O Programa de Identidade Visual, elaborado por Paul Rand para a IBM, é considerado um dos primeiros programas completos que aborda todas as manifestações visuais da empresa. O logotipo foi desenvolvido com uma fonte pouco utilizada, de serifas quadradas, chamada City Medium, desenhada por George Trump em 1930. Segundo Eliot Noyes, diretor de design da IBM na década de 1950, o sistema de identidade visual deveria expressar a natureza extremamente atual dos produtos da empresa. Para isso, ele não estava procurando um tema, mas um design consistente e de qualidade. No início da década de 1970, Rand atualizou o logotipo, utilizando um faixeado, que unificaria as três letras e remeteria às linhas horizontais dos terminais de vídeo. O logotipo continua em uso desde então.

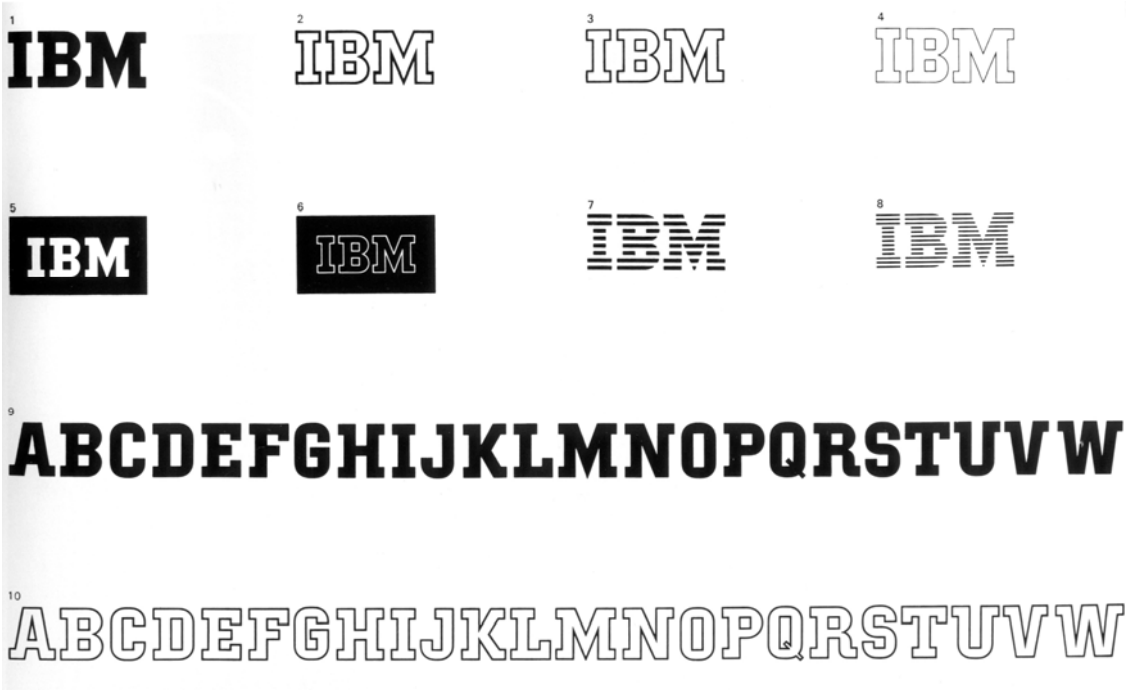


Fig. 26: Variações do signo IBM . Diethelm, 1984: 135.

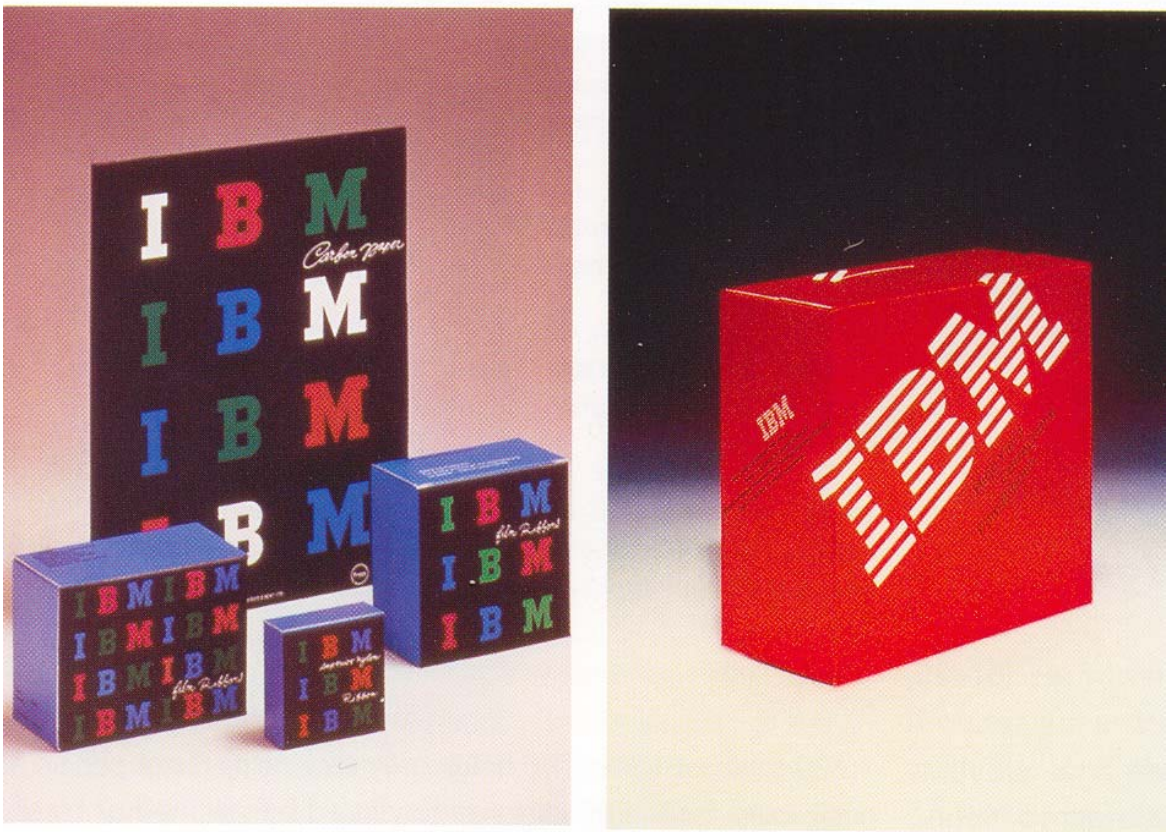


Fig. 27: IBM package designs, de 1950 e, à direita, de 1975. Meggs; Purvis, 2006: 404.

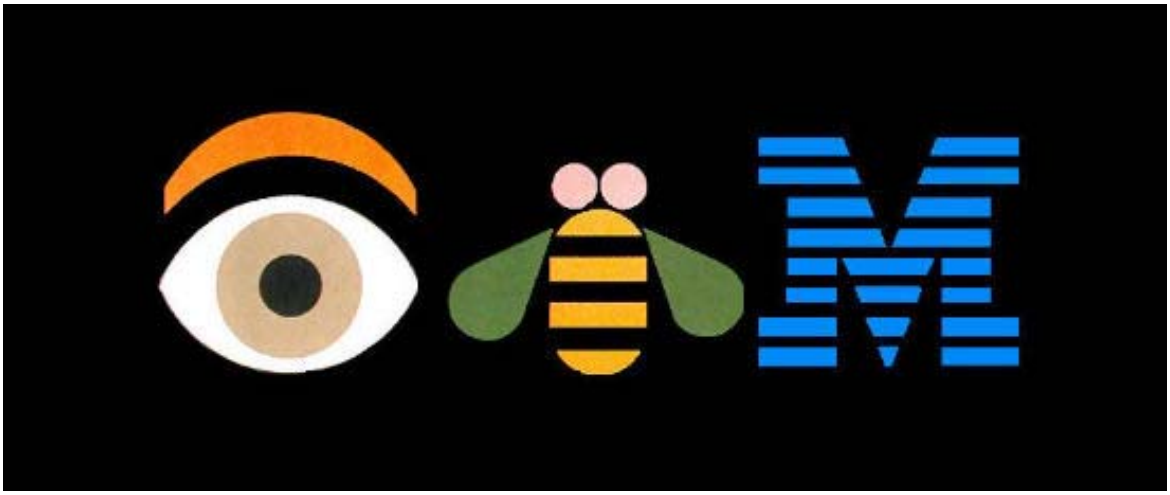


Fig. 28: “Eye, bee M” pôster, de 1981. Design de Rand para o Golden Circle Awards, uma festividade interna da IBM, foi posteriormente banido, pois poderia encorajar os designers da IBM a tomarem liberdade com o logo. Meggs; Purvis, 2006: 404.

2.5.5 Reações ao Estilo Internacional

> "Universal não é igual, universal é o diversificado; é a interligação, é a interface de diversas coisas, da heterogeneidade que compõe o caráter de uma nação." (MAGALHÃES, 1997: 89)

O Estilo Internacional surgiu como uma reação aos ornamentos e à produção artesanal e personalizada, representante das particularidades vernáculas. Ele veio com a preocupação socializante de diminuir os custos de produção e, por decorrência, as diferenças sociais, ao atender uma demanda crescente de uma população com o poder de compra achatado e que passava por privações ocasionadas pela guerra.

No pós-guerra, as multinacionais apropriaram-se do Estilo Internacional, que, com suas características universais, perpassava as diferenças culturais e regionais. O mundo era visto como um grande mercado a ser conquistado.

As manifestações do Estilo Internacional ocorreram na arquitetura, no design de objetos e no design gráfico, inclusive no desenvolvimento dos Sistemas de Identidade Visual Corporativa.

Particularmente para as empresas multinacionais, foi importante aliar-se ao senso de ordem, disciplina e simplicidade então estabelecidos pelo Estilo Internacional. Esses princípios foram assumidos de maneira profunda e contínua.

Com o fim da Bauhaus em 1933 e a dispersão de seus mestres, muitos deles continuaram difundindo os princípios do Estilo Internacional nos EUA, Ásia e Brasil. Nas iniciativas de implantação do ensino do design no Brasil na década de 1960 (Wollner com a Esdi no Rio de Janeiro e Artigas com as disciplinas de design na FAUUSP), nota-se em maior ou menor intensidade a aplicação dos princípios da Bauhaus, assim como na atuação de profissionais brasileiros do campo da Identidade Corporativa, como Aloísio Magalhães, o próprio Alexandre Wollner, João Carlos Cauduro e Ludovico Martino para citar alguns.

As reações ao Estilo Internacional não tardaram a acontecer. Elas ocorreram na arquitetura (com a liberdade e o descompromisso dos projetos pós-modernos), no design de objetos e também no design gráfico, cujas primeiras manifestações já podem ser observadas na década de 1960:

> Na Pop Art e nos seus correspondentes em termos de design, começaram a pipocar no início da década de 1960 visões anti-geométricas, anti-funcionalistas e anti-nacionalistas que visavam injetar o humor, o acaso e o mau gosto assumido no seio da estética moderna. Os projetos criados por Glaser, Chwast e Herb Lubalin na década de 1960 faziam um uso eclético de grafismos apropriados de fontes históricas, do design vernacular americano e da cultura popular, rejeitando o funcionalismo e a suposta neutralidade da escola suíça em prol do humor e da expressão visível da personalidade do designer. Coloridos, irreverentes e assumidamente artísticos, a obra desses designers marca um ponto importante de ruptura com os valores vigentes no Estilo Internacional.
> (DENIS, 2000:181)

A mensagem parece ser a própria ruptura e a desordem. A legibilidade já não é importante, a irreverência é. Essa reação surge pelas bordas, com projetos de revistas e peças publicitárias. Podem-se ver estas características na obra de David Carson e Neville Brody, na década de 1980. No caso da identidade corporativa, essa reação aparece em casos específicos. Pode-se citar como exemplo o caso da MTV. Com a Identidade Visual criada por um estúdio de Nova York (Manhattan Design), a MTV entrou no ar em 1981, nos EUA. A marca é composta por um “M”com tipo sem serifa, tridimensional e o “TV” sobreposto com uma letra grafitada, com aspecto rústico e manuscrito. Até então não há nada de inteiramente novo. A estratégia de uso é que irá provocar uma nova percepção.

> O momento do insight ocorreu quando os designers realizaram o logo com um vasto conjunto de superfícies para o M e o vigoroso tv, podendo ser alterado através de infinitas variações de cor, decoração, materiais, três dimensões, ângulos de visão e movimento. ... O logo pode assumir diferentes personalidades, participar de animações, assim como pode ser demolido. O conceito de um logo com constantes alterações é contrário à segura e ampla crença que marcas e identidades visuais devem ser fixadas absolutamente e usadas de modo
> consistente.
> (MEGGS, 1998:389)

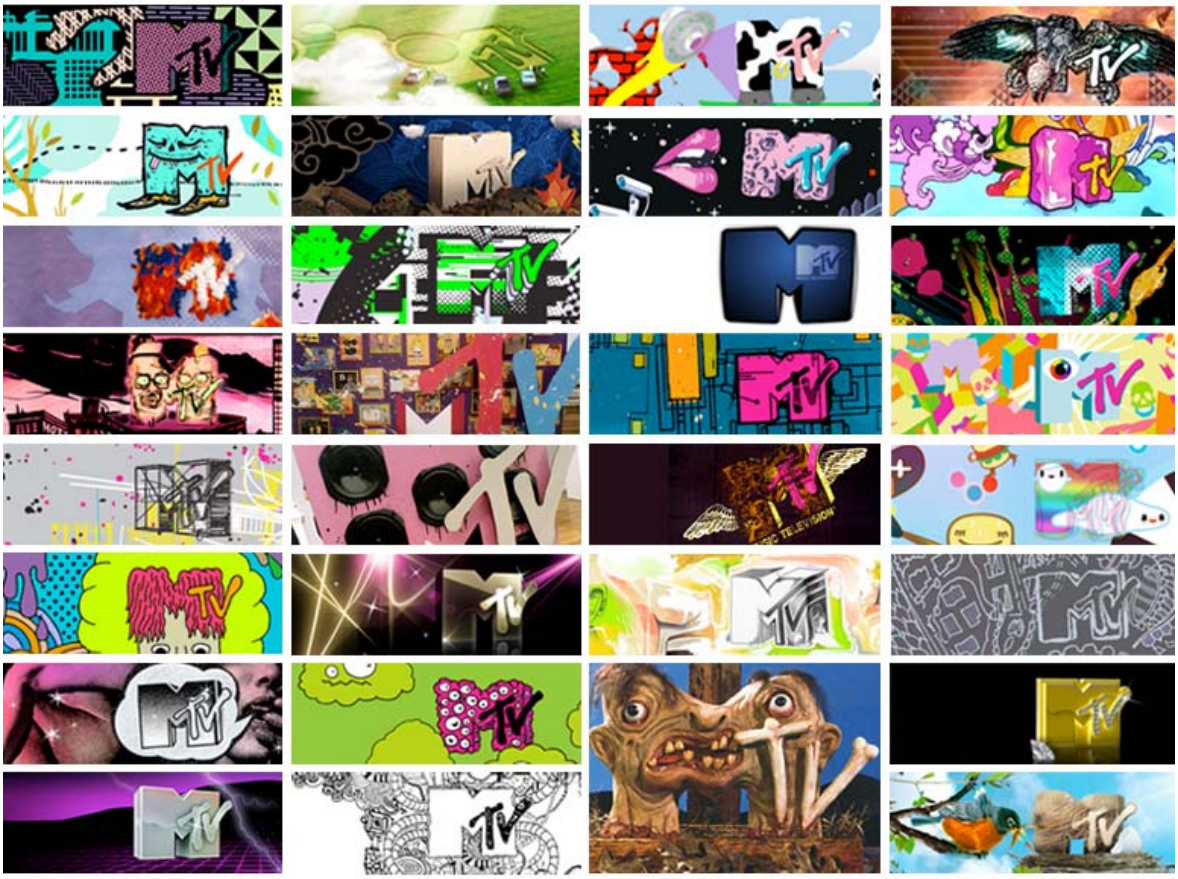


Fig. 29: Variações do signo MTV, in www.mtv.com, acessado em 06/2006

Não se pode imaginar soluções gráficas deste tipo para a IBM de Rand em 1952 ou mesmo para a IBM dos dias de hoje. Tampouco ocorre de se ver soluções irreverentes nas Identidades Visuais Corporativas da Ford ou Volkswagen. Os conceitos de disciplina, racionalidade e ordem continuam profundamente entronizados. Eventualmente vê-se uma peça descontraída numa iniciativa publicitária direcionada a um público jovem, mas ela é restrita regional e temporalmente.

A estética da irreverência não foi adotada por um grande número de designers e de empresas e não se pode dizer que será. O que se pode dizer é que a estética deste século será a estética da tolerância, da convivência, onde o novo convive com o antigo, o racional com o irreverente e onde as diferenças culturais são respeitadas.

2.6 A quarta geração: a marca nos dias de hoje

A marca começou sendo uma representação: um signo (Antigüidade). Depois passou a ser um discurso (Idade Média). Posteriormente tornou-se um sistema de memória (economia industrial). Nos dias de hoje, a marca é um fenômeno complexo abrangendo a economia da informação, a cultura de serviço, a sociedade do conhecimento.

A crescente complexidade de nossos ambientes materiais e tecnológicos, assim como de nossos sistemas social, econômico, político e legal compõe um aparelho gerador de transformações. Nesse contexto de incertezas as marcas querem guiar o consumo e atraí-lo para si. Para tanto, acumulam seus antigos *status*: são signos, discursos e sistemas de memórias. São também objetos de desejo, de sedução, fetiches e também um espaço de projeção, onde os indivíduos vêem a sua auto-imagem.

2.6.1 A imagem da marca

Conforme já foi dito, o termo imagem pode designar **imagem objetiva** - fenômeno exterior perceptivo, uma fonte, um registro. Pode designar também **imagem representativa** – alusivo a fenômeno representacional subjetivo: opinião coletiva ou imagem psíquica - representação mental ou registro imaginário.

De acordo com Costa (2008: 87) a mesma palavra imagem coloca dois mundos em contato:

- o **mundo A**, externo, que é o mundo físico da realidade que nos envolve e que está definido pelas capacidades e limitações de nosso sistema sensorial. Aqui estão realidades que vemos e em que tocamos (A1). Estão no mundo A também os elementos representados (A2), que constituem um universo de imagens e de símbolos.
- o **mundo B**, que interage com A1 e A2; é nosso mundo mental, que engloba o aprendizado, a interpretação do que percebemos e sentimos, assim como a imaginação.

As marcas e suas fontes de identidade (produtos e serviços) estão materialmente no A1, ligadas a representações reais. Estão também no A2, ligadas a figuras simbólicas: imagens físicas que as representam – palavras, sons, as formas, as cores. Conseqüentemente, as marcas estão também em B, porque provêm do A. Portanto, as marcas, produtos e serviços são-nos oferecidos no mundo A, em seus hemisférios A1 e A2. E as nossas relações com as marcas ligam o mundo A ao mundo B.

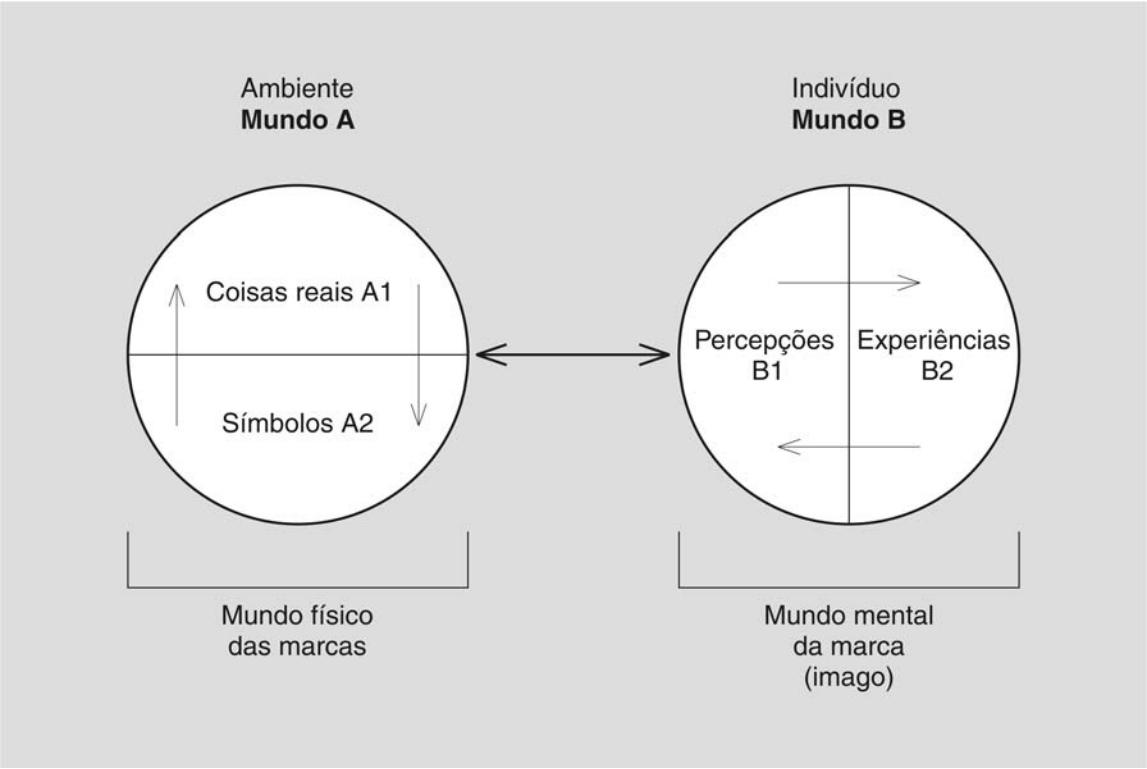


Fig. 30: as marcas e os mundos perceptivos. Costa, 2008: 87.
Quando o indivíduo passa da dimensão perceptiva A1 (visual) da marca para a sua dimensão simbólica A2 (significante) e destas para as dimensões psicológicas da experiência do que a marca representa (B1 e B2), ela se converte em uma imagem mental, uma referência plena que se incorpora à memória pessoal e incide nas preferências e nas decisões que têm a ver com a marca.

A evolução da marca à imagem, do signo ao símbolo, dá-se gradualmente, passando por três tipos de marcas: a Marca/Função, a Marca/Razão e a Marca/Emoção.

Fig. 31: O arco evolutivo da marca, da marca função à marca emoção. Costa, 2008: 94.

Este processo que vai do funcional ao emocional é relacionado à hierarquia das necessidades humanas. De acordo com pesquisas de Maslow[3]·, elas podem ser classificadas em cinco níveis, do mais ao menos urgente:

I. Necessidades fisiológicas: relacionadas às funções dos órgãos nos seres vivos, abrangendo o ato de comer, beber, descansar, fazer sexo.

II. Necessidades de segurança: abrangem preocupações quanto à garantia relacionada à saúde, às finanças, à habitação, ao patrimônio, à integridade física, entre outros.

III. Necessidades afetivas/sociais: relacionadas ao gostar e ser gostado por alguém, de conviver com outras pessoas.

IV. Necessidades de reconhecimento, status: estar em uma posição social reconhecida, ser valorizado e admirado.

V. Necessidade de auto-realização: encontra-se no topo da hierarquia, constituindo-se da busca do prazer, do desenvolvimento pessoal e profissional, da sensação de se estar alcançando os objetivos de vida.

Todas essas necessidades estão presentes na vida do ser humano, manifestando-se em proporções e formas diferentes, sendo que umas podem estar em maior evidência que outras, a depender das condições de vida do momento.

Retomando a idéia do arco psicológico das marcas, existe assim uma evolução progressiva da Marca/Função à Marca/Emoção. Nesse caminho ocorre uma maior identificação emocional e um envolvimento mais intenso. O processo produzido ao longo desse arco inicia-se em um extremo, onde a marca é um simples signo (marca/função), tem o seu papel funcional. É o signo como designação (nome) e como reconhecimento (recordação), que é associado ao produto (satisfação da necessidade). No outro extremo do arco, a Marca/Emoção já não é somente um signo nas três acepções mencionadas, mas terá se enriquecido com uma carga de valores. A Marca/Função passa a ser a Marca/Emoção. Estará estabelecida uma relação mais intensa com seu usuário, com a possível fidelização do cliente. O fator preço, neste caso, passa a ser secundário, pois já ocorre uma identificação de valores.

Desta forma, o cliente poderá ter cinco tipos de atitudes em relação à marca, sendo o último o de máxima fidelidade, em função de suas experiências:

3: F. L. Maslow, *"A Theory of human motivation" Psycological Review*, v. 50, 1943

I. o cliente trocará de marca, especialmente por razões de preço, sem fidelidade à marca;

II. o cliente está satisfeito, não há razão para trocar de marca;

III. o cliente está satisfeito e arcará com os custos para não trocar de marca;

IV. o cliente valoriza a marca e a considera parte de sua vida;

V. o cliente é devotado à marca.

As experiências são acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo. Geralmente são resultado de uma observação direta ou participação nos acontecimentos reais, imaginários ou virtuais.

2.6.2 Branding

> O *Branding* é a ampliação da importância da marca como elemento diferenciador em um mercado em que a tecnologia não ocupa mais esse papel ... Em última instância, branding é a reflexão que se faz a respeito da construção de uma identidade personalizada para uma empresa ou produto a partir de uma metodologia de investigação e posicionamento estratégico de mercado. (Ronald Kapaz, *apud* COSTA, 2002: 13)

> *Branding* é uma questão de vivência e afetividade para se desenvolver a fidelidade da marca pelo cliente.(Antonio Roberto Oliveira, *apud* COSTA, 2002: 13)

O *Branding* coloca-se como uma tendência em comunicação nascida recentemente, que vem da evolução do marketing e dos sistemas de identidade visuais corporativos. É muito mais que o planejamento estratégico da marca, pois está ligado à emoção despertada por ela e aos vínculos que poderão ser criados com isso. Ele vê a marca como um ser vivo: como ele nasce, como ele cresce, desenvolve-se e amadurece; como ele se renova, revitaliza-se e como passa de uma geração para outra. As marcas, como as pessoas, têm um passado, um presente e um futuro; elas lutam por uma identidade própria, elas criam relacionamentos e amigos ou inimigos para a vida toda. Como toda pessoa, cada marca é única e tem uma diferenciação, um potencial que pode ser atingido se trabalhado.

Num momento em que as marcas e produtos são difundidos globalmente, a opção do cliente por um produto ou outro está, entre outras coisas, na relação de afetividade que a marca estabelece com ele.

Os consumidores não escolhem a marca apenas devido a um novo logotipo, símbolo, embalagem ou promoção. Atualmente eles a escolhem porque a sentem. Para isso precisam experimentá-la e aí se inicia um processo que pode transformar um consumidor em um cliente fiel.

A Gestão Integrada de *Branding*:

- abrange a comunicação total, tanto interna como externa;
- examina todos os pontos de contato entre a marca e seus clientes;
- se preocupa com o passado, o presente e o futuro da empresa;
- trabalha para manter a personalidade da marca relevante e atual.

Segundo Torella (2004:41) são oito os passos para a implantação da Gestão Integrada de *Branding:*

- passo 1 / Os Fatos:

- primeiramente faz-se um inventário da empresa, levantando-se as estratégias passadas, os resultados financeiros, os slogans, enfim, a história da empresa desde a sua origem;
- a seguir é necessário tirar um retrato da empresa, verificando o valor e a imagem que a marca tem junto ao cliente e fazer um diagnóstico SWOT (do inglês Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), ou seja, o presente da empresa;
- a definição do caminho que a empresa deve trilhar, a visão da marca, o seu futuro.

- passo 2 / As Prioridades da Marca:

- é imprescindível determinar as necessidades da marca – renovar, revitalizar e/ou reinventar estratégias, estabelecendo áreas de foco tais como nome, logo, produtos, equipe e marketing.

- Passo 3 / Segmentação, diferenciação e posicionamento:

- a preocupação em definir o público alvo e estudar as técnicas como atingi-lo;
- a busca da diferenciação e posicionamento da marca.

- Passo 4 / Projetando o futuro da Marca:

- explorar a experiência total de compra, excedendo às expectativas do cliente, verificando como eles experimentam o produto e aumentando a amplitude e a profundidade da marca, com apelos sensoriais para os cinco sentidos, pelos canais emocionais e racionais.

- Passo 5 / Identificando o valor agregado da Marca.

- Passo 6 / Dimensionando a Marca:

- definir a personalidade e o apelo da marca, reforçando ou atenuando associações.

- Passo 7 / A Essência da Marca:

- encontrar a palavra-chave percebida pelo consumidor a respeito da organização.

- Passo 8 / Pirâmide de Marca, Identidade de Marca:

- tabular os oito passos anteriores, definindo o DNA da marca e criando uma posição claramente definida para a mesma.

O objetivo principal do *Branding* é fidelizar os clientes, algo que já vinha sendo buscado pelos profissionais de mercado ao utilizar o *Marketing* de Relacionamento e sua assistência e pesquisa pós-venda.

Talvez um dos maiores méritos das estratégias de *Branding* seja o de derrubar barreiras entre os departamentos de *Marketing* e de *Design*, ao apropriar-se de ferramentas de ambos, porém com uma postura integradora. Apesar de a maior parte das ferramentas já serem velhas conhecidas, nunca foram utilizadas com esse enfoque, propiciando agilidade nas tomadas de decisão e nos eventuais ajustes de rota. Os benefícios dessa abordagem são enormes, pois a Identidade Corporativa passa a trabalhar com todos os dados disponíveis do *Marketing* e do *Design* e tem como saber com maior exatidão as expectativas dos clientes. O Manual de Identidade Visual Corporativa deixa de ser uma interminável série de regras limitadoras de soluções e passa a ter um caráter mais flexível e adequado às comunicações da empresa.

A marca passa a ser encarada como um ser vivo, que nasce, cresce, desenvolve-se, amadurece e eventualmente morre, podendo ser alvo de ajustes em seus atributos acidentais, desde que compatíveis com a sua essência.

Ao incorporar a emoção na comunicação e na busca da identificação com o cliente, a Gestão Integrada de *Branding* inova mais uma vez. Ao explorar a experiência emocional e multi-sensorial a organização transmite uma imagem coesa, centrada e significativa, e fornece elementos ao consumidor para balizar suas experiências de consumo.

2.7 A imagem corporativa – teoria e metodologia da identificação institucional segundo Norberto Chaves

Norberto Chaves é sócio de I + C Consultores (Barcelona) e ex-chefe de departamento pedagógico da Facultad de Arquitectura y Urbanismo / FDU – UBA (Buenos Aires). Além disso, é ex-professor da Escola EIN (Barcelona) e professor convidado em escolas e universidades de Design e Arquitetura da Espanha, Argentina, México e Cuba. É também professor convidado para seminários de direção de empresas na temática do desenho, imagem e comunicação. Chaves atua ainda como assessor em projetos de imagem institucional e cultural de organismos públicos, assim como em projetos de imagem urbana. É autor de publicações voltadas à Imagem Corporativa e à atuação do designer.

A abordagem de Norberto Chaves foi desenvolvida tomando por base os países latinos, onde os recursos destinados ao design normalmente são menores e, com muita freqüência, os consumidores destes serviços precisam ser educados e orientados para que entendam a relevância desses projetos e visualizem que benefícios podem ser alcançados.

2.7.1 O Contexto

As intervenções sistemáticas sobre a imagem das empresas e instituições experimentaram, na década de 1980, um significativo processo evolutivo: multiplicaram-se até consolidarem-se como forma regular, de gestão e excederam seus alcances e marcos iniciais, limitados a ações isoladas no campo do desenho gráfico, da publicidade e das relações públicas. Conseqüentemente as práticas profissionais vinculadas a esses serviços sofreram mudanças de envergadura similar. Nas disciplinas básicas, como o desenho gráfico, consolidaram-se as especializações em identidade corporativa e estabeleceu-se a tendência de integração interdisciplinar das distintas profissões que oferecem serviços para este campo. Estes fatos abriram o caminho para uma nova demanda técnica, a formulação de estratégia de identificação institucional, que garantia uma gestão de comunicação congruente com os objetivos estratégicos da organização; e a programação, que é a ponte analítica entre uma necessidade não especificada e recursos de intervenção múltipla e dispersa.

A teoria e metodologia da Identificação Institucional devem considerar o contexto em que essa teorização foi desenvolvida. A transição democrática da Espanha e sua inserção na comunidade européia foram forças potentes, pois um processo de atualização acelerada e obrigatória das empresas e instituições criou a necessidade de sofisticações na gestão técnica e profissional de maneira irreversível.

2.7.2 O fenômeno socioeconômico

A multiplicação dos casos de redesenho integral e sistemático dos recursos de identificação em entidades de todo tipo e seu reflexo no exercício profissional e na expressão "imagem corporativa" extrapola a relação técnica entre os agentes diretos envolvidos no fenômeno: as instituições e os profissionais comprometidos com o projeto.

As intervenções sobre a Imagem Corporativa não podem desprezar a indagação dos condicionamentos provenientes da sociedade e de seu conjunto: as forças que operam invisíveis por baixo da comunicação social e marcam o itinerário de suas trocas e desenvolvimento. Impõe-se então um distinto tipo de presença dos emissores sociais (as instituições), que têm que se fazer ler, entender, diferenciar em condições distintas das conhecidas previamente. Isso implica não só a alteração das técnicas de comunicação, mas também novos modos e processos de identificação. As modalidades e recursos de identificação e difusão tradicionais tornam-se obsoletos devido à saturação informativa e à alta entropia da mensagem mercantil, exigida pela aceleração e massificação de seu consumo. Há também a proliferação de entidades que devem fazer-se ouvir socialmente. Os meios tradicionais relegavam as instituições a um alto grau de anonimato e a saturação quantitativa das operações comunicacionais convencionais exigiram uma troca qualitativa nos modelos de comunicação.

Toda a realidade foi reduzida ao discurso que sobre ela se emite. Na sociedade terceirizada, mercadoria e discurso coincidem: o significante e o significado.
A economia do comunicacional é hoje uma temática imposta, como realidade e como discurso teórico, pelas trocas ocorridas na dinâmica social. A anunciada mercantilização de todo produto e de qualquer prática social hoje é efetiva.

Os fenômenos de opinião já não são um mero acompanhamento superestrutural dos processos econômicos, mas sim um dos motores mais dinâmicos na vida do mercado:

a ideologia ingressa também no comércio como mercadoria e, mais drasticamente, como meio de reprodução do mercado. Na vida empresarial e institucional, o estado de opinião é um item de capital.

2.7.3 O protagonismo do sujeito

O esquema tradicional da comunicação comercial consistia na emissão de uma mensagem persuasiva em que seu emissor propunha ao receptor um tema: as vantagens do produto. Esta tática vê reduzida sua eficácia devido à aceleração da troca tecnológica que desestabiliza a identidade do produto, submetido a uma redefinição permanente e a processos de deslegitimização e relegitimização da mercadoria, que a torna inoperante como suporte do argumento de comunicação.

A progressiva socialização da qualidade tende a eliminar as diferenças entre os produtos de um mesmo tipo, o que impossibilita toda confrontação no mercado baseada nos valores diferenciais do produto. O deslocamento do valor do objetivo (produto) ao subjetivo (produtor) remete os conteúdos de comunicação para a identidade do emissor. Isso é válido para o mundo da produção comercial e para o mundo da produção institucional.

A identidade corporativa circula predominantemente por meios indiretos, semiconscientes ou subliminares, privilegiando assim os discursos não verbais, os canais não tradicionais de comunicação, experimentando uma verdadeira potencialização de seu conteúdo e função semântica. Fala-se assim da imagem de um país, de uma cidade, de um bairro, de um gênero cultural, como verdadeiros sujeitos com personalidade, entidades que mediante seu acesso a uma dinâmica de imagem, adquirem um movimento de alteração social.

O processo de subjetivação de mensagens possui então um duplo sentido: como deslocamento do interesse até o emissor e como criação de sujeitos atípicos, que previamente não existiam. A comunicação social se transforma assim em um mecanismo de instalação de entidades imaginárias no coletivo, qualquer que seja a sua natureza real.

2.7.4 Um sujeito desenhado

O conjunto de emissores sociais sofre uma pressão externa proveniente das novas relações objetivas de intercâmbio e essa pressão exige uma resposta ativa que é uma

intervenção consciente, voluntária e sistemática nos seus próprios meios de comunicação, não só nos específicos (a publicidade no seu sentido amplo), mas em um conjunto integrado de recursos diretos e indiretos (a imagem em geral).

O aparato comunicacional assim assumido pelo emissor social, experimenta uma expansão inusitada, absorvendo rapidamente a totalidade dos componentes de identidade susceptíveis de atuar como canais, meios ou suportes de suas mensagens e referir-se direta ou indiretamente a suas atitudes ou valores.

A progressiva redução da eficácia dos meios de identificação tradicionais impôs a necessidade de apelar aos recursos de identificação e valorização disponíveis: o corpo institucional hipersemantiza-se. A publicidade e sua função persuasiva sofrem um deslocamento a áreas não convencionais, recaracterizando-se em termos de imagem. A Identidade Corporativa expande-se, e assim, a publicidade constitui-se agora um dos tantos canais de emissão da imagem corporativa. A crise dos recursos de comunicação leva implícita uma crise de identidade das entidades emissoras e isso gera um mercado potencial: o mercado da imagem.

2.7.5 O fenômeno institucional - uma proposta de quatro elementos

Para aproximar-se do conceito de imagem institucional é necessário utilizar um quadro mais amplo de conceitos nos quais a definição de imagem será determinada por oposição. É proposto o desdobramento do problema em quatro elementos:

I. Realidade Institucional: conjunto de características objetivas da instituição, a margem de toda forma ou consciência ou representação interna ou externa da mesma. São os fatos institucionais concretos, não só presentes, mas acumulados ao longo de sua história: objeto, função e campo de atuação, estruturas operativas e recursos materiais e humanos e situação econômico-financeira.

II. Identidade Institucional: é um fenômeno de consciência, um conjunto de valores e atributos, assumidos como próprios pela instituição e que constitui o discurso de identidade que se desenvolve analogamente ao discurso da identidade de um indivíduo. Assim como a Realidade Institucional, a Identidade Institucional deve ser entendida como um processo.

III. Comunicação Institucional: conjunto de mensagens efetivamente emitidas, consciente ou inconscientemente. Não é uma atividade opcional ou específica de certos tipos de entidades, mas sim essencial ao funcionamento da instituição. Seu caráter onipresente está representado pela totalidade do "corpus semiótico" da instituição que é, deste ponto de vista, um território significante que fala de si mesmo, que se auto-manifesta, que se simboliza por meio de todas e de cada uma de suas ações.

IV. Imagem Institucional: aparece como o registro público dos atributos identificadores do sujeito social, a leitura pública de uma instituição, a interpretação que a sociedade ou cada um de seus grupos tem ou elabora de modo intencional ou espontâneo. Ela não coincide com a Realidade Institucional nem em sua dimensão semiótica (Comunicação Institucional) nem tampouco com sua forma de auto-representação (Identidade Institucional).

2.7.6 Semiose institucional

Por **semiose institucional** deve-se entender o processo espontâneo, artificial ou misto, pelo qual uma instituição produz e comunica o discurso de sua identidade e motiva em seu contexto uma leitura determinada que constituirá sua própria imagem. O desenho de imagem institucional não opera sobre objetos, mas sobre discursos. Ele não opera sobre mensagens, mas sobre sistemas.

Para denotar a idéia de instituição, deve-se ter unidade entre as mensagens. Esta coesão reside em uma unidade estrutural complexa: não se trata de unidade formal nem visual, mas de uma unidade conceitual, deslocada de uma mera superficialidade para elementos mais profundos, estruturadores da Identidade Institucional.

A intervenção especializada sobre a imagem, o processo que articula as quatro instâncias de nosso sistema conceitual – realidade, identidade, comunicação e imagem institucionais – constitui o que chamamos semiose institucional e é um processo semi-artificial, uma semiose tecnicamente assistida. Como todo processo artificial, esses programas aparecem quando, durante o desenvolvimento das atividades normais da vida institucional percebe-se um salto ou ruptura, cuja escala torna difícil uma recuperação espontânea do equilíbrio. Considerando-se as atuações técnicas sobre os recursos da

comunicação institucional, a sistematicidade exigida se manifesta em dois requisitos básicos:

I. o caráter integral do campo - o repertório de recursos considerados para a identificação deve ser completo e, os meios, assumidos como integrantes de uma dimensão comunicacional única, e não entendidos como peças isoladas;

II. o caráter programático do campo - as alternativas de linguagem ou tipos de discurso dirigem-se previamente à produção do discurso concreto e é prevista uma forma de implantação previamente ordenada.

O objetivo do programa de intervenção na identidade institucional não é só modificar a imagem, mas alterar o processo de semiose institucional, por intermédio de intervenção nos únicos planos susceptíveis de alteração caracterizados como objetivos: a realidade institucional e a comunicação institucional.

2.7.7 O campo de intervenção - o imaginário recorrente

Assumida a realidade institucional como massa significante, neste dito *corpus* pode-se intervir, fazendo uma primeira segmentação: vai-se segregar uma área de dimensão universal - a imaginária. A imagem não é um tipo de discurso, mas uma dimensão de um todo, aquele que, por oposição ao "conhecimento" tem a função de criar a "ilusão da realidade" ou a "ilusão referencial". O campo objetual de todo programa de imagem é precisamente essa dimensão e dentro dela aquele segmento referido à identidade da instituição.

A comunicação pode ser imaginária e real. A segunda é puramente operativa, que corresponde à gestão específica e regular da instituição, sendo de competência dos agentes internos e fora da área de intervenção do programa.

Outra segmentação no corpus semiótico considera os modos de emissão da mensagem, conforme o tipo de sua estrutura. As mensagens podem ser recorrentes e estáveis (impressos, iconografia gráfica, papelaria, folhetos) ou ocorrentes e variáveis (mensagens pontuais e efêmeras, singulares). As mensagens do segundo grupo são as comunicações orais e escritas pontuais, atuações espontâneas, não planejadas. É a dimensão semiótica da própria gestão regular da instituição e seus componentes não prefigurados. A emissão das mensagens deste grupo é de responsabilidade dos agentes

internos da instituição por meio de sua atividade corrente e não podem se incluir como área programática concreta de intervenção.

2.7.8 Os cinco níveis de identificação

I. Os nomes

Os nomes podem ser:

- **descritivos:**

enunciação sintética dos atributos da identidade da instituição.

Exemplos: Mondial Assistance, Banco Interamericano;

- **simbólicos:**

alusão à instituição mediante uma imagem literária.

Exemplos: Camel, Pelikan, Omega, Nestlé;

- **patronímicos:**

alusão ao nome próprio de uma personalidade-chave da instituição.

Exemplos: Lacoste, Mercedez-Benz, Johnson & Johnson;

- **toponímicos:**

alusão ao lugar de origem ou área de influência.

Exemplos: British Caledonian, Aerolíneas Argentinas;

- **contrações:**

construção artificial pelas iniciais. Exemplos: AEG, IBM.

II. Os logotipos

Versão visual da capacidade identificadora do nome, basicamente gráfica, analogamente ao indivíduo, seria sua assinatura.

Fig. 32: Logotipos. Chaves, 2003:43

III. Os símbolos

São os signos não verbais, que têm a função de melhorar as condições de identificação e ampliar os meios cognitivos. Trata-se de imagens estáveis e pregnantes que não requerem leitura no sentido verbal do termo.

Fig. 33: Símbolos. Chaves, 2003:51

IV. Os sistemas de identificação visual

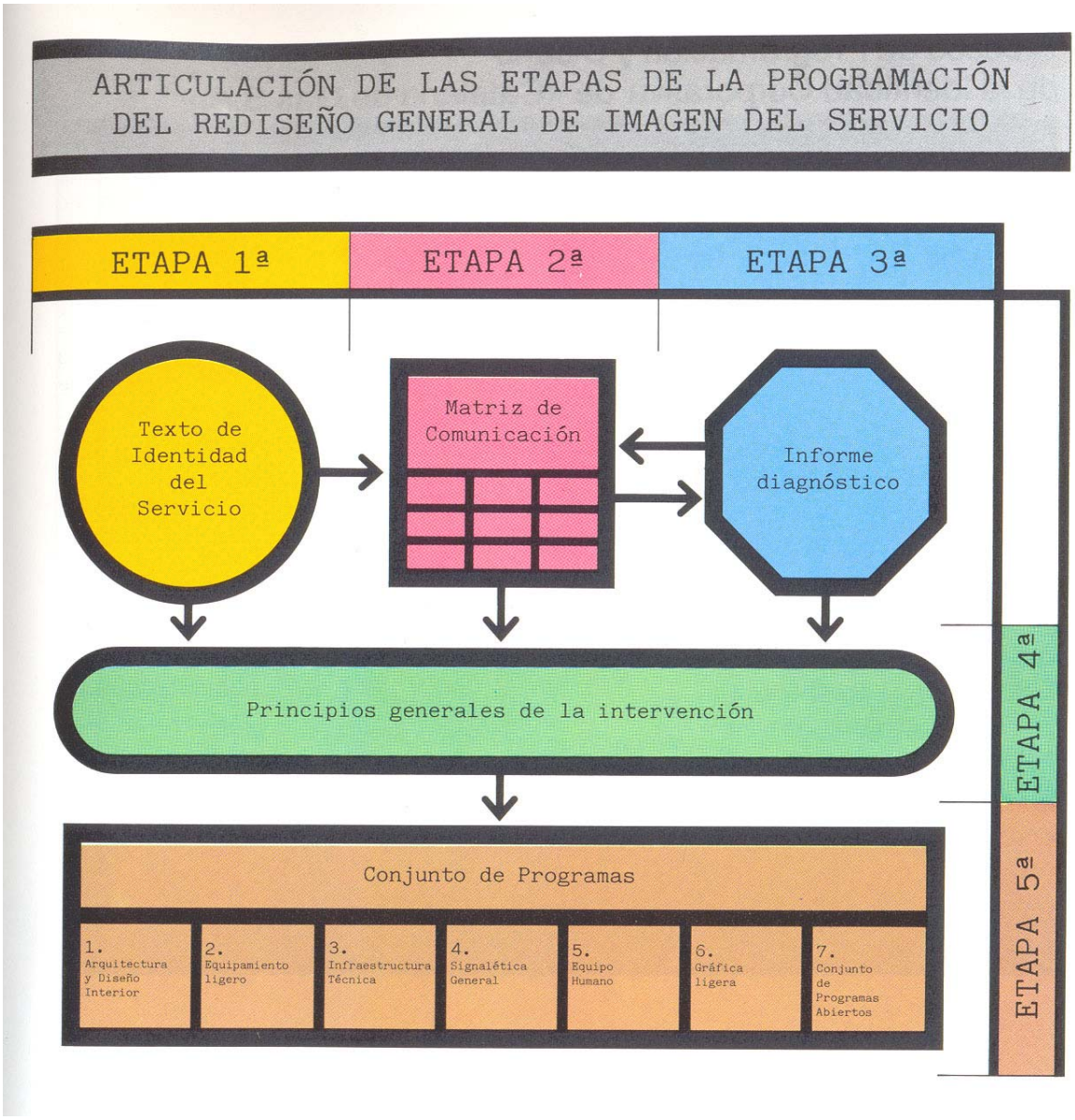
Eles nascem da necessidade de controle da implantação dos signos identificadores. São consistentes no desenho do conjunto de signos e de seu modo de aplicação à totalidade dos suportes gráficos (papelaria e etc.) e não gráficos (arquitetura, indumentária, etc.).

Fig. 34: Sistemas de identificação visual. Chaves, 2003:65

V. Os programas integrais

São os únicos que garantem uma comunicação inquestionável e convincente.

Constituem a via específica para que mensagens de distinta natureza corroborem entre si e explicitem a existência de um espírito comum, uma identidade institucional. A eficácia do programa não surge da força persuasiva de cada mensagem, mas da confirmação mútua de todas elas.



A imagem integral de uma infraestrutura urbana. Modelo operativo do metro de Madri, por Arcadi Moradel, Norberto Chaves e Emilio Tramullas.

Fig. 35: Programas integrais. Chaves, 2003:101

2.7.9 Etapas e fases do processo

O processo geral se divide em duas grandes etapas:

analítica (fases 1, 2, 3, 4 e 5) – concentra-se no conhecimento profundo da instituição;

normativa (fases 6,7 e 8) - é a caracterização da intervenção necessária.

Fase 01 – Investigação

Trabalho de campo que atua nos níveis operativos e cognoscitivos, tendo dois objetivos básicos:

- **inserção da equipe técnica no contexto concreto da Instituição -** a equipe técnica deve estar familiarizada com a Instituição, sendo que os ajustes a serem realizados deverão contar com a predisposição positiva dos agentes internos. Cumpre-se a primeira função técnica persuasiva, que é tornar compreensível aos agentes internos o programa e superar eventuais resistências.
- **produção do *Input* Informativo -** produção de matéria-prima documental sobre a instituição, relativa aos quatro níveis de análise: Realidade, Identidade, Comunicação e Imagem Institucionais.

Fase 02 – Identificação

A Fase de Identificação atua no campo representacional – identidade interna e identificação pública (ou imagem), formulando os conteúdos válidos de ambos os discursos. Parte importante desta Fase é a elaboração de um texto que constituirá o discurso da identidade que a instituição deverá instalar em sua audiência. A definição de tal texto é um processo de aproximação em vários passos, variáveis em função das características da instituição. Os condicionantes mais comuns são:

- o modelo ou projeto institucional interno (+ complementação);
- o paradigma institucional externo (+ ajustes = discurso ótimo da instituição);
- as condições particulares de leitura pública da instituição.
- a elaboração do texto de identidade

O texto de identidade é o instrumento que permite avançar o programa, pois:

- define os recursos de imagem a utilizar;

- permite a elaboração de um diagnóstico específico, seja em função de valores universais ou específicos da instituição;
- provê os conteúdos semânticos e retóricos do programa;
- funciona como critério de seleção de traços significantes pertinentes para cada canal ou nível de comunicação.

Fase 03 – Sistematização

A sistematização trabalha no campo empírico e consiste na definição de um sistema preciso de emissão do discurso da identidade institucional.

Dispondo-se do texto de identidade pode-se ordenar racionalmente o campo de intervenção, mediante matrizes classificatórias. O produto final da Fase 3, a matriz de comunicação, é necessariamente uma função de identidade da instituição, onde serão determinados não só o tipo de mensagem a emitir, mas o repertório de canais pertinentes e não pertinentes.

Fase 04 – Diagnóstico

Um diagnóstico útil à elaboração de um programa de identidade institucional não pode limitar-se a assinalar os déficits gerais da imagem, pois isso estaria indicando um sintoma e não orientaria a ação terapêutica para sua recuperação. Para isso, devem ser elaborados um diagnóstico geral, contemplando os quatro campos do fenômeno institucional (Realidade, Identidade, Comunicação e Imagem Institucionais) e outro particularizado e específico dos recursos de identificação, abordando os subsistemas de Comunicações, do Entorno e de Atuações. Com a análise dos três subsistemas citados, é possível detectar as zonas mais críticas ou os epicentros dos problemas e as causas de fundo, que podem se localizar em qualquer um dos três sistemas. O quadro diagnóstico tipo pode ser sintetizado em três concepções:

- **assistematicidade**: déficit de índole retórica e sintática que consiste em um alto grau de heterogeneidade, desagregação e incoerência das linguagens utilizadas.
- **não pertinência**: déficit de índole semântica, manifesta-se em uma forte diferença entre os conteúdos de identidade efetivamente emitidos e o discurso de identidade válido.
- **desajuste**: déficit de índole lexical, consiste de uma não coincidência entre o repertório de componentes do sistema de comunicação real e do de comunicação efetivo, observável por defeito ou excesso quantitativo ou qualitativo.

Na programação da seleção, desenho, contratação e/ou produção dos recursos operativos da instituição, nem sempre se considera como decisiva a dimensão semiótica dos mesmos, limitando-se a uma ação norteada pelos condicionantes meramente funcionais, técnicos ou econômicos. Isso deixa a dimensão semiótica fora de controle, ligada a uma ação inconsciente, que não necessariamente conduz a um discurso pertinente.

Fase 05 - Política de Imagem e Comunicação

As fases anteriores permitem dar forma a uma Política de Imagem e Comunicação eficiente para a instituição. Essa política possibilitará a superação dos desajustes verificados no campo comunicacional (diagnóstico) com garantia de sucesso dos resultados positivos já prescritos (Identificação e Sistematização).

As prescrições são de dois tipos:

I. a Ideologia Comunicacional Geral e seus aspectos semânticos e retóricos - composta pela Filosofia que adotará a instituição para comunicar sua identidade. A política adotará uma linha retórica, ou seja, persuasiva e serão definidas a linguagem institucional geral e suas sublinguagens; os canais e linhas de comunicação dominantes e as mensagens- chave ou discurso recorrente (slogans, lemas, etc.);

II. os critérios de gestão - critério de gestão técnica da comunicação, um mecanismo de processamento da problemática especificamente comunicacional.

Fase 06 - Estratégia Geral de Intervenção

A partir do diagnóstico e política geral já disponíveis, determinar-se-á o tipo de ação corretiva mais adequado que não será necessariamente comunicacional. O alcance geral do diagnóstico permitirá identificar a ação corretiva relativa ao campo problemático.

A estratégia poderá adotar uma das três alternativas abaixo citadas.

I. Estratégia Comunicacional: os problemas são localizados no campo da imagem e da comunicação e têm suas origens no próprio campo.

II. Estratégia Infra-estrutural: prevê intervenção no campo operacional, ou seja, no campo da gestão geral da instituição à margem de aspectos de comunicação.

III. Estratégia Mista: tipo predominante, onde as intervenções comunicacionais são respaldadas por ações na própria realidade institucional.

Fase 07 - Intervenção sobre imagem e comunicação

Nesta fase planejar-se-á uma intervenção geral, definindo-se seus conteúdos, métodos e condições de implementação, produzindo-se as seguintes especificações:

I. campo Programático da Intervenção -

- intervenção nos sistemas de comunicações;
- de entorno;
- de atuações;

II. determinação das variáveis técnicas de cada programa -

- modos de incidência sobre a imagem, próprios de cada campo programático;
- modalidades de gestão de cada intervenção;
- hierarquias e prioridades programadas;
- alcances normativos de cada programa;
- grau de inserção operativa de cada programa particular;
- tipo de serviço técnico requerido para cada programa;

III. as linhas de gestão geral -

- o plano de intervenção;
- a gestão geral externa;
- a transferência interna de capacidade técnica.

Fase 08 - Elaboração de programas particulares

O processo geral de programação conclui-se com a explicitação das demandas e requisitos de cada intervenção particular, ou seja, a elaboração dos programas de atuação técnica. Estes programas constituirão as normas a que deverão ajustar-se os distintos projetos ou propostas técnicas em cada um dos campos:

- objetivos particulares;
- campo empírico de intervenção;
- conteúdos ideológicos e mecanismos de implementação do programa.

O esquema geral

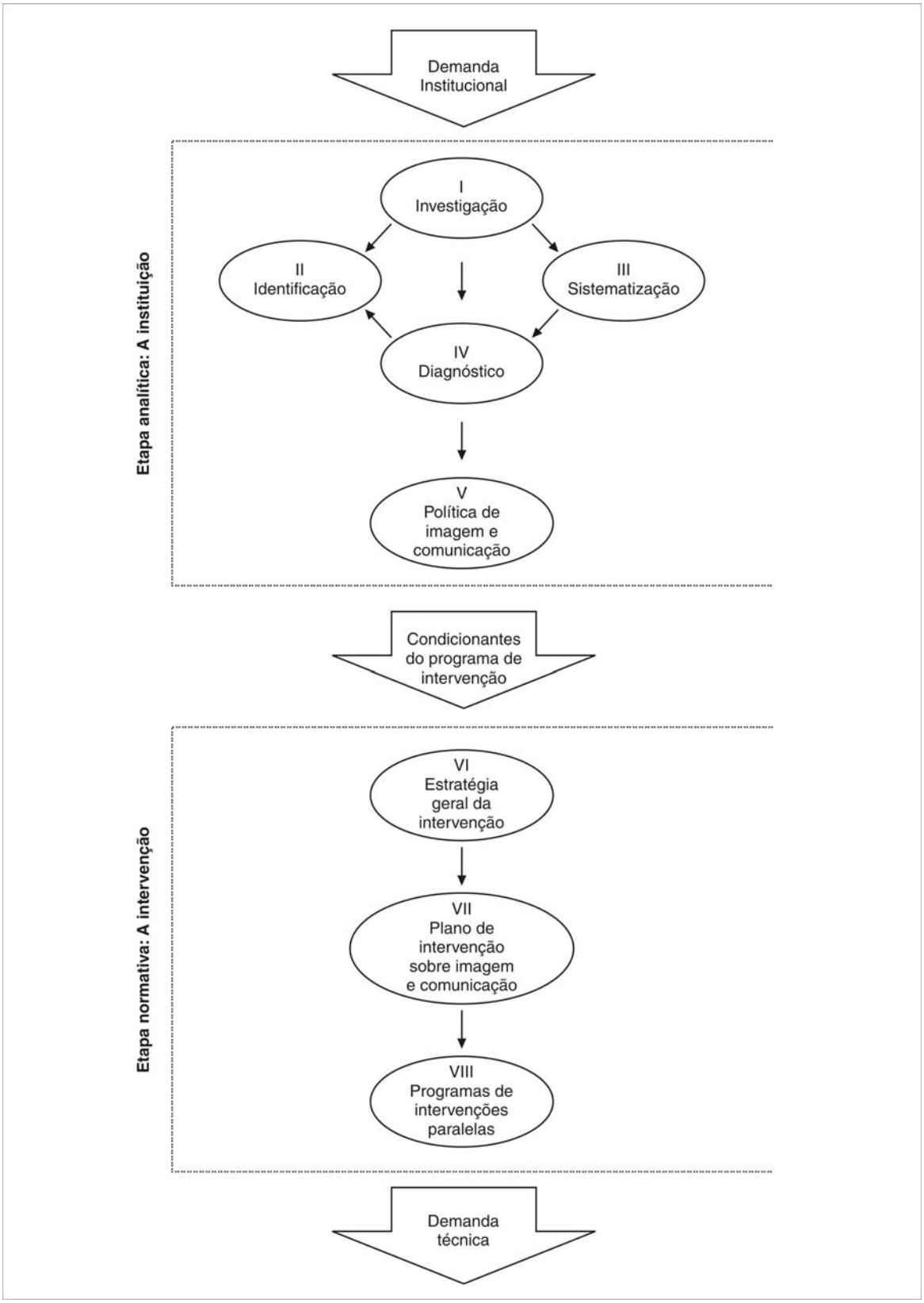


Fig. 36. Etapas e fases do processo. Baseado em Chaves: 2003

2.8 Outras teorias sobre a Identidade Visual Corporativa

O objetivo da exposição das teorias aqui sucintamente apresentadas é mostrar a forma como outros profissionais encaram a questão da Identidade Visual Corporativa. Conforme será visto, há pontos em comum, assim como diferenças na abordagem do problema. Por serem profissionais da área, observa-se a tendência de se adotar uma postura bastante pragmática, dada a experiência no desenvolvimento de grandes projetos.

2.8.1 João Carlos Cauduro

João Carlos Cauduro é arquiteto, com doutorado pela FAUUSP. É professor nos cursos de graduação e pós-graduação na mesma instituição e fazem parte de seu currículo projetos de grande porte. De acordo com João Carlos, (CAUDURO *et al*, 1994:73), um Programa de Identidade Visual eficiente deve traduzir a filosofia, os objetivos, a cultura e a personalidade da empresa, com uma linguagem adequada ao seu público alvo. Esse programa tem quatro etapas de trabalho, que são:

I. o Plano Diretor / pesquisa e definição de diretrizes – compreende o diagnóstico da empresa, quando se definem as diretrizes para o desenvolvimento da identidade visual, tanto as referentes aos objetivos de comunicação como as do planejamento do processo de criação e instituição da linguagem;

II. criação da linguagem visual – composta pelo projeto dos elementos básicos responsáveis pela identificação visual da empresa. O produto desta etapa é o código de identidade visual, um sistema de signos visuais e suas regras de uso, que caracterizam, distinguem e coordenam a identificação de uma empresa. Ele abrange o Signo de comando (marca, símbolo ou logotipo), um alfabeto padrão e um esquema de cores. Esses elementos constituem a assinatura da empresa;

III. desenvolvimento das mensagens visuais – com o código de identidade visual como ponto inicial, projetam-se, executam-se e implementam-se as mensagens visuais da empresa. O projeto deve compreender o uso correto e consistente desses sinais gráficos, por meio de mensagens visuais coordenadas e adequadas à personalidade da empresa. O

grau de extensão, profundidade e qualidade desta etapa determina o resultado da nova identidade visual. Deve abranger todos os subsistemas de mensagens da empresa – impressos, produtos, arquitetura, frota, uniformes, etc.;

IV. normatização e padronização - as organizações empresariais são complexas e reúnem pessoas de diferentes formações. Para fazê-las trabalhar coordenadas são necessárias normas de comportamento e organização. Assim, para garantir o uso correto, o controle e a manutenção da identidade visual, é preciso ter normas claras para as mensagens visuais da empresa, que são reunidas em uma publicação: o Manual de Identidade Visual, o qual é essencial à administração e à manutenção da identidade da empresa.

Ainda segundo Cauduro, (CAUDURO; MARTINO, 2005: s/n), o conceito de Identidade Total, criado pelo seu escritório, deve ser entendido no sentido de atuação imagética aberta e dinâmica, pois, na era da globalização e das novas tecnologias cibermediáticas da informação, é quase impossível determinar-se à priori as variantes da marca/mensagem, especialmente em registro cinético, do cinema ao celular, passando pelo vídeo, o computador e as configurações urbanas, sem falar nas aplicações tridimensionais.

> Convém lembrar que, instituído o design necessário, se fez o trabalho de saneamento do próprio campo, o que implicou a desqualificação de meros fazedores de marcas, pois o projeto de Design Visual abrange a totalidade da identidade corporativa, da marca aos papéis administrativos, da sinalização ambiental aos crachás, dos veículos aos uniformes. A publicidade pertence ao campo do design, esclareça-se. Mas uma distinção se impõe: a publicidade é a poética do consumo e o design é a poética da produção. O publicitário é o designer da imediatidade e do fisiologismo mercadológico, com suas especificidades, enquanto o designer é o configurador da imagem ideológica da empresa ou instituição.
> (CAUDURO; MARTINO, 2005:s/n),

Fig. 37: Marcas e Manuais de Identidade Visual Corporativa desenvolvidos por Cauduro Associados, arquivo fornecido pelo autor.

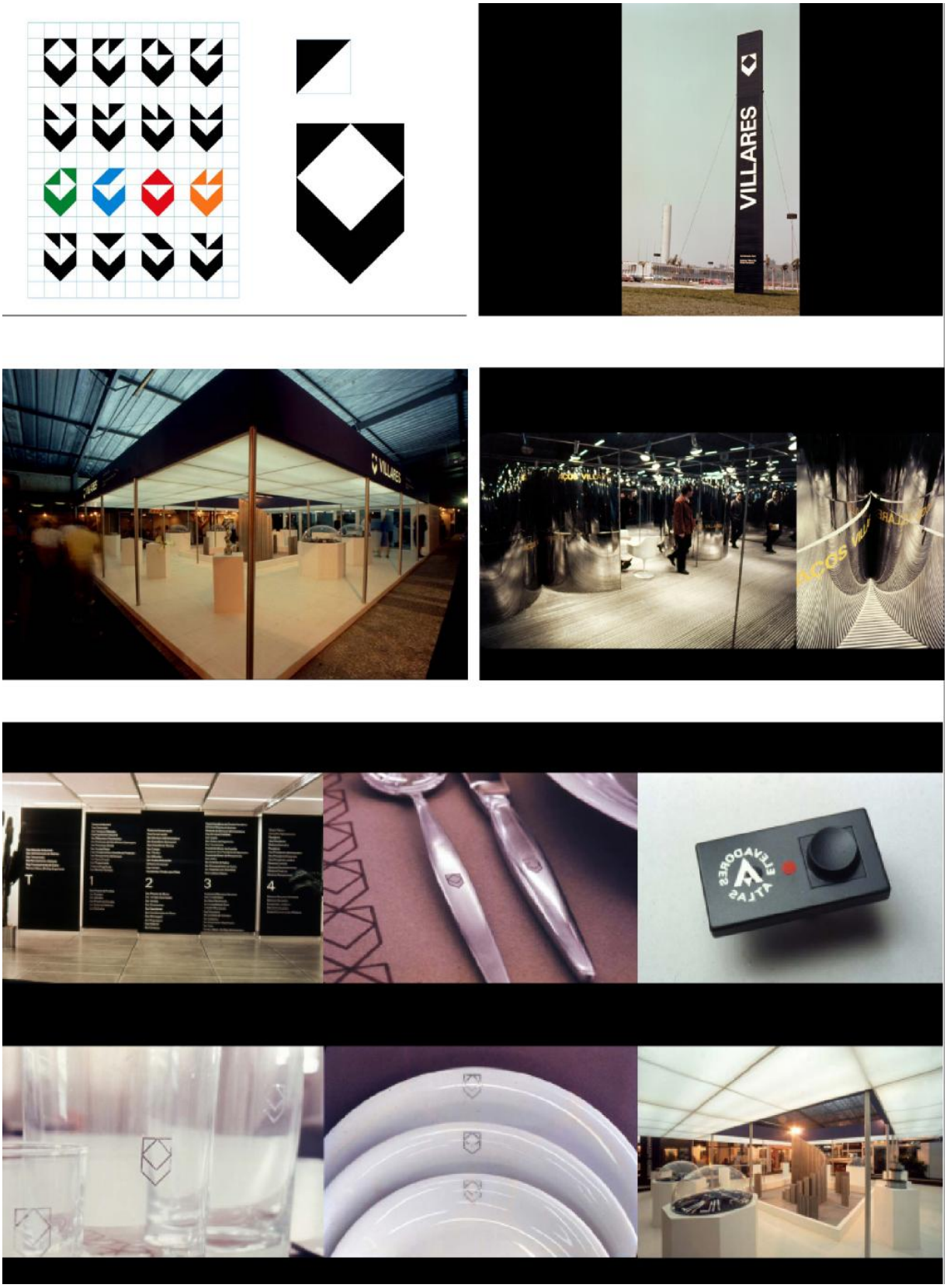


Fig. 38: Aplicações do Sistema de Identidade Visual Villares, em arquivo fornecido pelo autor.

2.8.2 Norberto Chamma

Norberto Chamma é arquiteto formado pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo em 1973. Fundou a Und Corporate Design em 1978. Seu escritório é responsável por diversos projetos de Sistemas de Identidade Visual e sinalização, como: Droga Raia, Casa Santa Luzia, Amil, Hudson, Banco Fator e Sem Parar, entre outros.

Segundo Chamma (CHAMMA; PASTORELO, 2007), as marcas desenvolvidas pela Und seguem o preceito básico da personalização. São diferentes entre si e, principalmente, diferentes de seus concorrentes. No entanto, existe um fator que, não importando o porte do projeto, estará sempre presente como premissa para todo e qualquer projeto de Identidade Visual: a atemporalidade. Nenhuma empresa, em sã consciência, desenvolve ou redesenha sua identidade pensando em alterá-la nos próximos cinco anos. Marcas foram feitas para durar, sendo que os princípios da identidade da empresa devem ser sólidos o bastante para identificá-la e promovê-la sempre, em quaisquer circunstâncias. Ainda de acordo com Norberto, os projetos de identidade visual envolvem muito mais elementos que somente o desenho de símbolos e logotipos. A marca e suas aplicações são reflexos da cultura corporativa da empresa e devem expressar tanto atributos de gestão, recursos humanos, produtos, como atributos comerciais, sociais, éticos e estéticos da organização. Usualmente o projeto tem quatro fases: diagnóstico, cenários, design e implantação. As duas primeiras fases não são gráficas, mas revelam-se fundamentais para o desenvolvimento de identidades visuais sólidas e duradouras.

I. Diagnóstico: captando informações objetivas e subjetivas

Informações objetivas são, por exemplo, o manual de identidade, as aplicações da atual identidade - como impressos, embalagens - e as pesquisas qualitativas e quantitativas eventualmente disponíveis. Quando existem, as pesquisas são fundamentais para o entendimento do problema e para subsidiar o desenvolvimento dos cenários. É necessário que se acumule massa crítica de dados e informações para o processamento e formulação do problema, para criar um universo totalmente abstrato em múltiplos planos com dados tangíveis e intangíveis, mensuráveis ou não, com o objetivo, numa segunda etapa, de desenvolver os cenários ou diretrizes do projeto.

No final do ciclo de levantamento de dados, ter-se-á em mãos uma boa amostragem do pensamento, dos usos e costumes da empresa em questão, além de enorme quantidade de dados brutos, que devem ser analisados para que possam ser apresentadas conclusões formais, em um documento denominado Diagnóstico. Ao elaborá-lo, é importante entender qual é a cultura corporativa da organização, como é seu espírito empresarial, quais são os mecanismos de decisão. É o momento de se obter uma exata percepção da verdadeira alma da instituição, que vai além daquela face romântica que projeta em sua imagem.

II. Cenários: construção da imagem ideal

Esta é a fase mais desafiadora e complexa, quando são formulados os conceitos que fundamentarão o desenvolvimento do projeto gráfico.

Uma das primeiras frentes de trabalho consta da definição geral dos conceitos, valores e atributos, formadores e mantenedores da imagem ideal desejada. Se eles ainda não existirem ou não estiverem claros, o primeiro passo é defini-los, de modo que formem um conjunto representativo e adequado ao desenvolvimento da identidade. O embasamento necessário a essa definição vem do Diagnóstico e as primeiras características da nova identidade serão a linha mestra por onde caminhará todo o projeto.

O segundo passo consta da identificação dos pontos sensíveis de intervenção. Nessa etapa é que se tem a real dimensão do projeto, a medida de todas as intervenções que deverão ser desenvolvidas e analisadas, individualmente ou em conjunto. Essas intervenções podem ser projetos gráficos específicos, posicionamento de marca, definição de linhas de produtos e sua extensão, gerenciamento da identidade, etc.

Alguns pontos sensíveis de intervenção podem estar além da atribuição do *designer* por serem totalmente gerenciais. Os pontos de intervenção que demandem aplicações gráficas serão os portadores dos conceitos e atributos imaginados, devendo ser muito bem conceituados. Equívocos de proporções ou de legibilidade em marcas, aplicações mal resolvidas em frotas e impressos, falta de flexibilidade para adaptação a novos elementos ou mídias, modismos e outros eventuais problemas gráficos já devem, a esta altura, estar identificados e listados para estudo das soluções gráficas a serem desenvolvidas.

A fase Cenários, contrariamente a fase inicial de Diagnóstico, por ser propositiva e envolver variantes que precisam ser comprovadas antes de quaisquer definições finais, muitas vezes caminha paralelamente à fase Design. Soluções para demandas gráficas não precisam aguardar a conclusão desta etapa para serem testadas. Muitas vezes o desenvolvimento de estudos gráficos auxilia na definição do cenário ideal.

III. Design: concebendo o projeto

Durante a fase de diagnóstico ou captação de informações, quando se dá o contato com a realidade da instituição, são traduzidas as informações, sensações e percepções mais relevantes em conceitos, tais como: ascendência, coloquialidade, confiabilidade, confidencialidade, conservadorismo, contemporaneidade, dinamismo, discrição, diversidade, eficiência, humildade, idealismo, idoneidade, inovação, integridade, modernidade, objetividade, ousadia, prudência, racionalidade, segurança, simplicidade, singularidade, sobriedade, sustentabilidade, tradição.

Estas são algumas características pinçadas ao acaso, mas um glossário, constantemente atualizado, servirá de base para a seleção dos conceitos mais apropriados a cada projeto. Finalmente, como que fosse instalada uma lente macro, devem ser focalizados os mínimos detalhes, na tentativa de se encontrar algo que seja exclusivo da empresa, como se fosse seu DNA. Por associação, deverão ser elaboradas listas de palavras, uma abordando atitudes, outra atributos e uma terceira com conceitos. Esses são os três componentes que interagem na concepção da marca. Os conceitos exprimem a personalidade, os atributos são os valores que estão na alma da corporação e as atitudes evidenciam o comportamento da empresa.

O objetivo deste processo é eleger o Conceito Síntese, que deve ser abrangente, e ter como principal referência algo que identifique a personalidade e o espírito da instituição mais do que sua própria atividade, que pode eventualmente ser alterada. À semelhança de um edifício, o conceito síntese é o alicerce sobre o qual a Identidade Visual será estruturada e construída. Ele vai, associado às atitudes, aos conceitos e aos atributos, compor o conjunto dos elementos utilizados na fórmula para se atingir a concepção gráfica da Identidade Visual Corporativa.

A última e complexa etapa do Projeto do Sistema de Identidade Visual é a elaboração do Manual de Identidade Visual Corporativa. Ele é concebido para servir como instrumento de divulgação da política de imagem da instituição e é utilizável por um

longo período. Pode-se descrever detalhadamente no Manual, por exemplo, como devem ser os cartões de visitas, com todas as suas especificações técnicas: dimensões, tipo de papel e processo de impressão.

O Manual, além de descrever de maneira sucinta o conceito diferencial ou síntese da imagem corporativa, traz também a missão, os objetivos, as atitudes e os valores da organização. São apresentados também os elementos da Identidade visual, com suas regulamentações e orientações de uso:

- logotipo;
- assinaturas (diversas associações horizontais e verticais possíveis do sinal identificador);
- versões da marca (versão colorida e variações em preto e branco, em negativo, etc.);
- construção (diagrama com a construção geométrica do identificador);
- tipografia (alfabetos selecionados para informações verbais);
- código cromático (especificações das cores institucionais, secundárias e promocionais);
- uso de cores (orientação sobre o uso do identificador sobre fundos coloridos);
- padrões gráficos (padrões gráficos ou imagens complementares ao identificador);
- usos e aplicações proibidas;
- originais para reprodução.

IV. Implantação

Uma vez concebido o Projeto e concluído o Manual de Identidade Visual Corporativa chega-se ao momento de Implantação.

Deve-se ter em mente que os novos elementos identificadores conviverão, por certo período de tempo, com os antigos. Esse período é variável, em função do porte da instituição, dos estoques existentes de impressos de uso operacional, renovação da frota e de uniformes, entre outros.

Ocorre na fase de implantação o contato com os fornecedores, sua seleção, a análise de protótipos e provas de material gráfico. É usual se estabelecer um cronograma de implantação planejada da nova Identidade Visual, que inclui um plano de inserção e divulgação da nova imagem, que é chamado no escritório de Aurora, ou a hora do despertar. Algumas empresas optam por começar pela apresentação do projeto para seu público interno e, gradualmente, exteriorizar as mudanças. Outras preferem grandes lançamentos, simultâneos a implementação dos demais projetos e processos internos de

mudanças, amparados por amplas campanhas de marketing. O formato da Implantação depende mais de decisões da organização que do próprio *designer*.

Fig. 39: Exemplos de Projetos desenvolvidos pela Und Corporate Design.
Arquivo fornecido pelo autor.

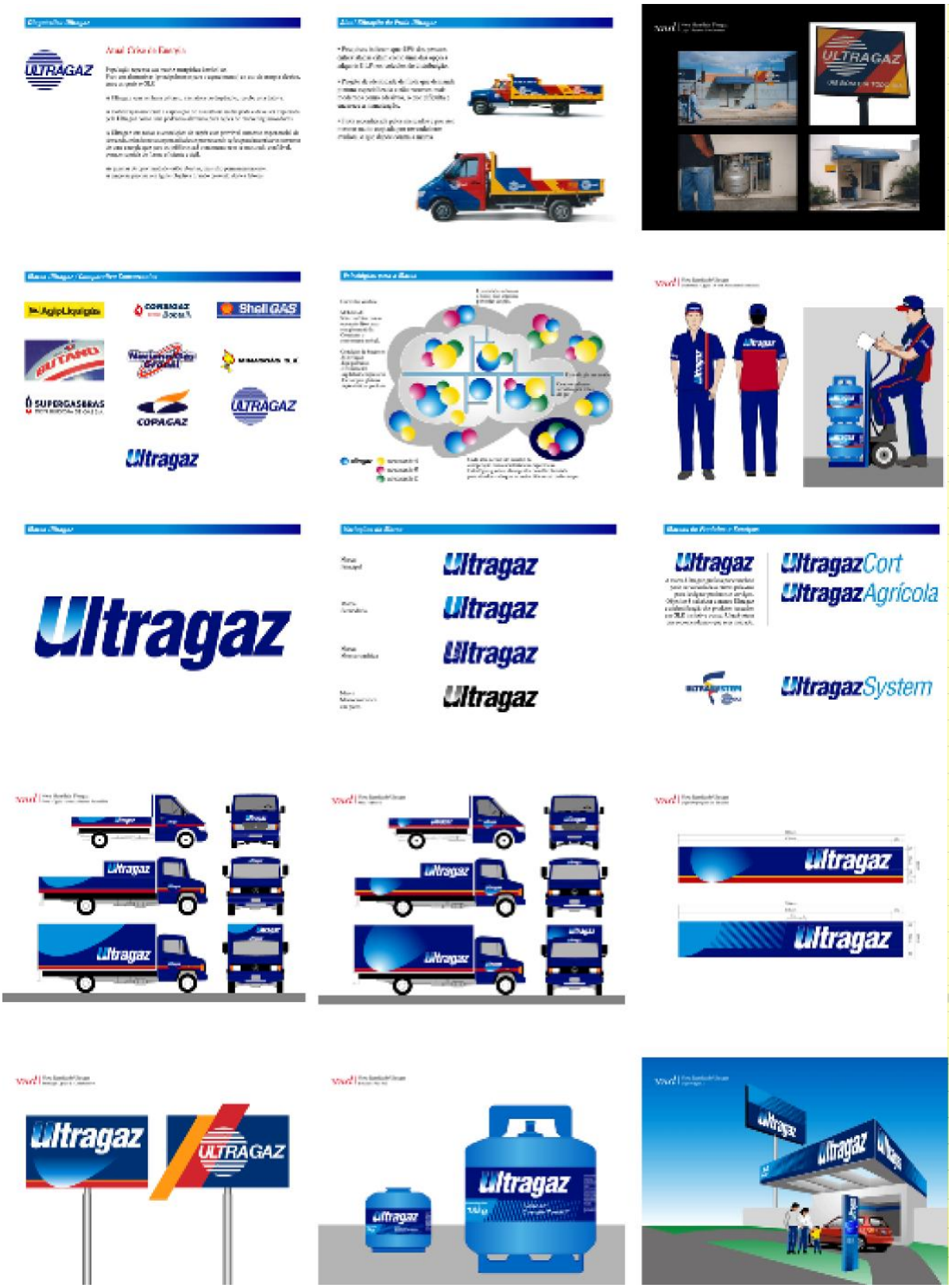


Fig. 40: Apresentação parcial do diagnóstico e do desenvolvimento do Sistema de Identidade Visual Ultra, desenvolvido pela Und Corporate Design. Arquivo fornecido pelo autor.

2.8.3 Wally Olins

Wally Olins é presidente da Saffron Brand Consultants, bem como professor convidado na Saïd Business School, Oxford, e também na Copenhagen Business School. Atuou como consultor em identidade, *branding* e comunicações junto a várias empresas líderes mundiais em suas respectivas áreas.

Segundo Olins, (2003: 186) são onze as diretrizes que sugerem uma metodologia, um modo de pensar e trabalhar no modo de criar e sustentar uma marca, como vê-se a seguir.

I. Primeira diretriz – os quatro vetores

O modo mais claro de começar a entender uma marca é verificar seus quatro vetores, a saber: produto (o que efetivamente a empresa oferece aos clientes), ambiente (onde ela produz e/ou oferece suas mercadorias ou serviços), comunicação (o modo como a organização diz ao seu público o que produz) e comportamento (o modo como cada pessoa que trabalha no interior da marca empreende suas ações, em qualquer gênero de interação, com outros indivíduos ou organizações).

II. Segunda diretriz – a arquitetura da marca

São três as opções na arquitetura da marca. A **corporativa** (ou monolítica), em que se utiliza um nome e uma idéia visual para descrever tudo o que a organização faz. A segunda opção, é a **validada** (ou *endorsed*), ocorre quando uma organização tem uma série de marcas, cada qual com seu próprio nome e identidade, mas também é vista como parte de um todo. E a terceira opção é chamada de **arquitetura individualizada** (ou *branded*), onde cada unidade ou marca é projetada separadamente e é vista pelo consumidor como completamente independente, embora seja na realidade administrada por uma entidade que a gerencia, controla, comercializa e distribui.

III. Terceira diretriz – inventada, reinventada e mudanças de nome

Se a marca já existe, é propriedade de uma organização já atuante e por uma razão ou outra deve ser mudada, é uma marca reinventada. Se é nova e é uma idéia a ser desenvolvida, então é uma marca inventada. Quando se inventa uma marca, começa-se literalmente com uma folha em branco. Mas, quando ela é reinventada, as coisas são diferentes; já existe uma reputação, uma cultura, uma atitude e uma tradição, freqüentemente de longa data.

IV. Quarta diretriz – qualidade do produto

Quando se lança ou relança uma marca, é necessário ser muito claro acerca da qualidade do produto, porque, se ele é o melhor que existe no mercado, comparativamente, em termos de preço, qualidade e serviço, essas características constituem um reforço para se poder entrar na corrida. Se o produto é o melhor em termos formais, convém então não se acomodar, porque certamente os concorrentes se aproximarão. Se o produto não for tão bom quanto os melhores, então é certo que não terá o sucesso esperado e permanecerá secundário.

V. Quinta diretriz – o interior e o exterior

A regra elementar diz que o cliente final está em primeiro lugar e se a organização não conseguir cativá-lo e satisfazê-lo, então está tudo perdido. Mas as estratégias mudaram, uma vez que as marcas de serviços se tornaram tão importantes. É notório que a clientela é que estabelece o sucesso ou o fracasso das marcas, mas a empresa que não oferece bons serviços está fadada ao suicídio comercial, visto que seus clientes a deixarão, em busca de maior satisfação com as ofertas dos concorrentes. Numa marca de serviços, o público mais importante para a organização é o seu próprio pessoal que tem verdadeiramente que compreendê-la, acreditar nela e vivê-la; se isso não acontecer, será impossível persuadir o cliente final a comprá-la. As marcas têm dois papéis – persuadir quem está fora a comprar e persuadir quem está dentro a acreditar.

VI. Sexta diretriz – diferenciadores ou idéias centrais

Um produto ou serviço tem que ser diferente. Por vezes, é uma grande idéia concebida pelo *design* que estabelece a diferença. Concebe-se um produto para que ele seja mais bonito, mais leve, mais fácil de utilizar ou mais atraente num mercado específico. A maioria das marcas de sucesso tem uma idéia muito clara e simples que as torna únicas. Quando se tem uma idéia central, é necessário dar-lhe vida criativa. É preciso ter-se um bom *design*, nome, cores, estilo de caracteres, um poderoso efeito visual, por vezes música ou mesmo odores, de onde derive o poder emocional.

VII. Sétima diretriz – romper com o modelo

Por vezes, quando se torna necessário o aparecimento de um novo produto ou serviço, tal poderá constituir uma oportunidade para rejeitar as convenções existentes

que rodeiam um negócio e começar algo inteiramente novo. Geralmente, mas não sempre, é o *design* que rompe com o modelo.

VIII. Oitava diretriz – reduzir o risco / pesquisar

Um bom trabalho de pesquisa pode nos dizer muito acerca das tendências dos consumidores, do que sentem acerca dos produtos e serviços que compram, e como vêem o mundo que os rodeia. Por outras palavras, o trabalho de pesquisa pode nos dizer muito acerca do passado e do presente, pode dar-nos uma indicação muito razoável sobre as preferências emocionais das pessoas. A grande parte do trabalho de pesquisa é extremamente útil, e é uma ferramenta que se bem empregada é bastante eficiente.

IX. Nona diretriz – promoção

Não é possível uma marca fazer sucesso se ninguém a conhecer. A maioria das pessoas envolvidas na gestão e criação de marcas conhece esse fato muito bem. De modo geral, para se obter um impacto maciço é necessário gastar maciçamente.

X. Décima diretriz – distribuição

A distribuição não é tão fácil como parece. É verdade que a internet mudou bastante os padrões de distribuição de alguns produtos e serviços, mas para a maioria dos usuários tornou-se apenas outro canal – importante, mas não revolucionário. Uma boa distribuição necessita de uma boa cobertura, dado que atrasos na entrega dos produtos podem gerar experiências fortemente negativas junto aos clientes.

XI. Décima primeira diretriz – coerência, clareza e congruência

Numa marca, toda experiência, do primeiro contato até o último, tem de reforçar a confiança. Tudo tem de se encaixar, desde a menor peça que tem que reforçar todo o resto. A marca deve ser a mesma, onde quer que se entre em contato com ela, quer se esteja a comprá-la ou a vendê-la, é preciso que se tenha com ela uma parceria, com consistência de atitude, estilo e cultura. Nada pode ser deixado de lado, nada deve destoar. A organização se fortalece ao apresentar-se sempre do mesmo modo.

2.8.4 Lígia Fascioni

Lígia Fascioni tem formação em engenharia, é especialista em *Marketing* e doutora em gestão integrada do *Design*. Depois de atuar junto a empresas de base

tecnológica, passou a trabalhar nas áreas de marketing corporativo e consultoria, ministrando atualmente cursos de graduação e pós-graduação em faculdades de design.

De acordo com Fascioni (2006:51), o método GIIC® – Gestão Integrada da Identidade Corporativa – foi concebido para alinhar a imagem à identidade de maneira clara e estruturada. Para tanto, o método é organizado em dez módulos independentes, que podem ser aplicados em qualquer ordem, conforme as prioridades e necessidades da empresa. Cada módulo trata de um aspecto diferente e é operacionalizado por meio de uma Matriz de Recomendações que traduz os critérios relacionados a cada assunto à luz dos atributos essenciais da empresa e serve como referência para todas as ações e comunicações referentes ao aspecto em questão. O pré-requisito para a aplicação dos módulos é a definição da identidade da empresa, obtida com o Workshop de Identidade Corporativa. Os escopos dos módulos são descritos a seguir:

I. Módulo Nome

Este módulo analisa a adequação da atual denominação da empresa (e a dos seus produtos, departamentos, etc.) à sua identidade corporativa. A Matriz de Recomendações aponta os aspectos a serem considerados para um melhor alinhamento aos atributos essenciais e considera os seguintes critérios: significados e associações, gramática, idioma, uso de siglas e números, comprimento da palavra e composição.

II. Módulo Identidade Visual

Este módulo analisa a atual marca gráfica institucional e dos produtos (se houver) e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de formas, cores e tipografia. O módulo prevê também o **acompanhamento** do desenvolvimento ou redesenho da atual marca gráfica, bem como seu Manual de Aplicações.

III. Módulo Impressos

Este módulo descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de fundo, conteúdo/linguagem, tipografia, cores, uso de imagens, papel, identificação de autoria e encadernação. O módulo prevê também o acompanhamento do desenvolvimento padrões para documentos.

IV. Módulo Web Design

Este módulo analisa o atual *website* (se houver) e descreve, na Matriz de

Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de domínio, conteúdo/organização das informações, uso de imagens, cores, tipografia, usabilidade, relacionamentos, parcerias, compatibilidades, notícias e equipe. O módulo prevê também o acompanhamento do desenvolvimento ou redesenho do atual *website*.

V. Módulo Apresentações

Este módulo analisa as atuais apresentações institucionais e comerciais da empresa (se houver) e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de padrão gráfico, estrutura e linguagem do conteúdo, uso de imagens, atitudes e vestimenta do apresentador, administração do tempo e habilidade política e relacionamento com a platéia. O módulo prevê também o acompanhamento do desenvolvimento de um padrão para as apresentações.

VI. Módulo Ambiente

Este módulo analisa os ambientes atuais e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de móveis, cores, iluminação, ruídos, áreas de integração, senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de segurança. O módulo prevê também o acompanhamento da adaptação do ambiente atual ou projetos de interiores.

VII. Módulo Comunicações

Este módulo analisa a comunicação interna e externa e descreve, na Matriz de Recomendações para Comunicação Interna, a tradução dos atributos essenciais em termos de linguagem, mensagem, prazos (antecedência), feedbacks/expectativas, posicionamento, compartilhamento de idéias, transparência, além da organização, armazenamento e compartilhamento das informações. A Matriz de Recomendações para Comunicação Externa contempla as áreas específicas de Relações Públicas, Relações com a Imprensa e Propaganda. Os atributos essenciais são traduzidos em termos de confidencialidade, uso da imagem/marca, parcerias, atendimento à imprensa, mensagem, prazos (antecedência e validade da informação), posicionamento em relação aos veículos, comunicação da assessoria com o público interno, organização da informação, responsabilidades, alinhamento ao marketing, parcerias e relações institucionais, objetivos da propaganda, públicos, abordagem, mídia/canais, abrangência, recursos, participação e patrocínio de eventos.

VIII. Módulo Atendimento ao cliente e Atitude profissional

Este módulo analisa as práticas atuais de atendimento ao cliente bem como as atitudes profissionais predominantes e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de recepção, telefone, uso de e-mails e ferramentas eletrônicas de comunicação, visitas (fazer e receber), cartões de visita, conhecimento de produtos, negociação, organização, relacionamentos, hábitos no local de trabalho, vestimenta, brindes e aspectos éticos.

IX. Módulo Gestão de pessoas

Este módulo analisa as práticas atuais de gestão de pessoas e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de política de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, critérios de remuneração, treinamento e capacitação, ambiência (integração do colaborador ao ambiente de trabalho), ambiente físico (ergonomia, prevenção de riscos, saúde ocupacional, limpeza), tipos de contrato e benefícios.

X. Módulo Produtos

Este módulo analisa os produtos/serviços e descreve, na Matriz de Recomendações, a tradução dos atributos essenciais em termos de conceito, materiais, embalagem, documentação, assistência técnica e suporte, logística e distribuição, treinamento, parcerias e ciclo de vida.

Abordagens mais conceituais ou mais pragmáticas, as teorias apresentadas têm uma linha comum: a aproximação do problema, com suas fases de pesquisa, levantamento e análise; o diagnóstico e a fase de proposição e adequação ao contexto vigente.

A teoria de João Carlos Cauduro, a de Norberto Chamma, assim como a de Lígia Fascioni são fortemente vinculadas ao design, com uma visão abrangente e integradora.

A abordagem de Olins utiliza termos afeitos à área do marketing – como promoção e distribuição – mas percebe-se uma profunda preocupação em compreender o fenômeno da marca como um todo.

2.9 As revisões em Sistemas de Identidade Visual Corporativa

Segundo Fishel (2003:09), em um projeto de revisão do Sistema de Identidade Visual Corporativa, o cliente procura o *designer,* sabendo que necessita de uma nova visão da marca e coloca-se inteiramente nas mãos dele. Ao longo do processo, o cliente vai tendo uma melhor idéia de suas forças e fraquezas, além do caminho que o negócio deverá seguir.

Ao recriar um Sistema de Identidade Visual Corporativa o *designer* tem em mãos um grande desafio: além das considerações habituais sobre o mercado e estética, o cliente e o designer têm de analisar questões emocionais. A imagem antiga tem algum equilíbrio intrínseco que terá que ser preservado? Os colaboradores e compradores da empresa poderão ficar desconfiados ou na defensiva quando for apresentada a nova Identidade Visual? Até que ponto o cliente está disposto a correr riscos? Uma resposta mal avaliada a qualquer uma destas questões poderia levar o negócio ao fracasso.

Ainda segundo Fishel, são tantas as razões para recriar uma Identidade Visual quantas são as empresas existentes no mundo. Ainda assim as razões podem ser classificadas em categorias gerais:

I. Reposicionamento: uma imagem que precisa ser reposicionada não representa, de modo geral, uma empresa em más condições. Pelo contrário, a empresa está à procura de maneiras de melhorar ainda mais sua atividade, fazendo pequenos ajustes bem ponderados.

II. Modernização: mais cedo ou mais tarde, todos os negócios são confrontados com a necessidade de uma imagem mais atualizada – sob pena de serem ultrapassados pela concorrência. Um aspecto mais jovial, um design mais eficaz, uma estética que se comunique melhor com os clientes podem ser resultado de um design atualizado.

III. Gestão de mudança: quer a empresa considere a mudança como um bem ou como um mal, a sua chegada é inevitável. Se a imagem de uma empresa se recusar a lidar com a mudança do negócio, enfrentará problemas cada vez maiores.

IV. Promoção do crescimento: pode ser que a empresa esteja passando de um estágio de início precário para um com aspirações maiores. Pode ser que uma empresa maior

precise de uma presença ainda maior. Promover o crescimento mediante uma imagem nova é uma ação enérgica e ousada.

V. Recomeço: por vezes, uma imagem envelhecida não pode ou não deve ser preservada. Recomeçar com uma imagem completamente nova será a opção mais adequada.

Um Sistema de Identidade Visual Corporativa deve ser verdadeiro e ser o reflexo da companhia; deve representar um pensamento e um comportamento virtuoso e deve ser visto como uma imagem bela, tanto dentro como fora da empresa.

O processo de mudança é complexo e todos os seus agentes devem ser considerados. A etapa de pesquisa é imprescindível, e vai detectar possíveis incongruências entre a Identidade Corporativa e a sua tradução gráfica. A pesquisa vai também identificar outros possíveis problemas e indicar o caminho a seguir e os objetivos a serem atingidos pelo projeto.

Segundo Kapferer (2004: 37), nada é mais importante que a mudança de nome. Com a mudança evaporam-se todas as emoções associadas a este nome, tanto interna como externamente. Um nome é uma força coesiva dentro de sua clientela, o signo de uma confiança construída com paciência. Cada mudança de marca é um decréscimo de energia. Conforme vão passando os anos, um rol de emoções se associa progressivamente a um nome, e um dos motivos da mudança pode ser que essas emoções sejam negativas. Outro motivo é a mudança de identidade das empresas, que ocorre quando duas empresas se fundem. Quando a intenção é comunicar que não houve nem vencedor nem vencido, mas justamente anunciar-se o nascimento de uma nova entidade, então o mais indicado é um novo nome.

A multiplicação dos casos de mudança de nome de empresa deve-se ao fato de se ter entrado na era da comunicação. A boa compreensão da atividade exata e do perímetro por um público aumentado tem agora um peso no mercado financeiro. Tudo o que contribua para tornar nebulosa a identidade e a boa compreensão da empresa deve ser modificado.

Os valores, costumes e comportamentos também evoluem com o tempo. O que era revolucionário ou mesmo incongruente em 1978 já não o é em 2008. Esse perigo ameaça também a marca que não sobrevive a não ser pela manutenção de sua especificidade e adequação aos produtos e/ou serviços oferecidos.

Uma marca que não evolui fossiliza-se e perde sua pertinência. O tempo é apenas um indicador das mudanças dos estilos de vida, das expectativas, da tecnologia, da situação competitiva. A questão que se coloca é como evoluir e continuar sendo como se é, o que deve mudar e o que deve permanecer intocado? Se a marca existe pelas suas produções – os produtos e serviços e a comunicação – a gestão da duração envolverá necessariamente seus dois suportes, de evolução e de continuidade. As organizações devem aprender, assim, a se renovar para estar sempre atualizadas. É atualizando-se que se sobrevive aos efeitos do tempo, pois uma evolução muito tardia e brutal é, muitas vezes, apenas um eletro choque ineficaz.

A evolução tecnológica, a pesquisa e o desenvolvimento proporcionam um ritmo sustentado de inovações. A marca deve incorporá-las se não quiser ser levada a um rebaixamento tecnológico.

De acordo com Guilhermo (2007: 34), uma marca com mais de cem anos já passou por algumas reformulações. Decerto foi desenhada à mão e manualmente reproduzida em seus primeiros anos de vida, ou ainda, reproduzida por clichês – peças produzidas em metal, uma espécie de carimbo utilizado na indústria tipográfica. A primeira reformulação deve ter ocorrido quando do surgimento dos fotolitos, sistema de reprodução de imagens com base na tecnologia fotográfica, que permitia o uso de retículas e linhas mais finas e detalhadas. Nessa primeira reformulação os desenhos ficaram mais limpos e ganharam em qualidade. Como até os anos 1980 era um processo caro, as empresas evitavam mexer em seus elementos identificadores, de modo a aproveitar ao máximo os fotolitos existentes. Devido a estes custos gráficos, a maioria das empresas tinha um logotipo em versão monocromática e uma versão a traço (em branco e preto), pois era uma única impressão, e, portanto, mais econômica.

A segunda reformulação ocorreu a partir dos anos 1970, com o advento da televisão, principalmente a TV em cores. As empresas começaram a utilizar essa nova mídia, em que a composição de cor ocorre no sistema em feixes luminosos RGB (*Red, Green* e *Blue*) em três cores, diferente do sistema CMYK em quatro cores gráficas (Ciano, magenta, amarelo e preto). Além da questão da TV, ocorre também o desenvolvimento da cultura de observação da imagem colorida, com o seu uso cada vez mais freqüente em revistas e jornais.

A terceira reformulação ocorreu a partir dos anos 1990, devido ao uso dos microcomputadores e à adaptação da marca para o emprego da internet, que por questões tecnológicas, exige ajuste para que as marcas não percam qualidade.

A quarta reformulação da marca deve ocorrer com a adaptação à TV digital com seu novo formato e nova definição, também uma reformulação voltada a uma adequação tecnológica.

Para manter sua identidade, ao mesmo tempo em que mudam, as marcas devem se agarrar a seus elementos essenciais e seus significantes visuais e verbais fixos. Tratam-se inegavelmente de fatores que contribuem para o reconhecimento da organização e de seu discurso.

Os atributos acidentais podem e devem mudar, ajustando-se aos novos tempos e ao novo contexto. Eles podem ser considerados como uma margem para mudança que tem uma organização, de modo a adequar-se à realidade vigente, sendo fiel a seus valores e princípios.

Vêem-se abaixo alguns exemplos de revisões de Sistemas de Identidade Visual Corporativa, alguns deles com a mudança do próprio nome da empresa.

Fig. 41: A evolução da marca AEG. Costa, 2008:77.

Fig. 42: A evolução da marca Nestlé. Imagem obtida em palestra de Paulo de Lencastre – Universidade Católica Portuguesa –proferida na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, em junho de 2005.

Fig. 43: A evolução da marca Shell, in http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 17/01/2009

Fig. 44: A evolução da marca Ford, in http://wwwusers.rdc.puc-rio.br/ednacunhalima/2006_1_2/Theo/Ford.html, acessado em 17/01/2009

IBM logo - From globes to stripes: The IBM logo *Just as a nation's flag expresses the distinct identity of a country, so, too, a logotype — typically a symbol or letters — helps to establish the name and define the character of a corporation. Effective logos become synonymous with the organizations they portray. They are instantly recognized by millions of people, and help to identify their companies and convey a message about the brands for which they stand. Down through the years, IBM (and its predecessor companies) has used a series of logos on signs, stationery, vehicles, products — and even flags — to make a distinctive statement and foster immediate recognition all over the world. Here are those logos.*	
International Time Recording - Company (1889-1914) *The International Time Recording Company (ITR) began as the Bundy Manufacturing Company in Auburn, New York. ITR's main product line were mechanical time recorders invented and patented by Willard L. Bundy in 1888. ITR was later merged into the Computing-Tabulating-Recording Company — the forerunner of IBM — in 1911.*	
Computing Scale Company - (1891-1914) *In 1891, Edward Canby and Orange O. Ozias, two businessmen from Dayton, Ohio, purchased the patents for the newly invented computing scale and incorporated the Computing Scale Company for the production of commercial scales*	
Computing-Tabulating-Recording - Company (1911-1924) *In 1911, financier Charles R. Flint directed the merger of the International Time Recording Company, the Computing Scale Company and the Tabulating Machine Company to form the Computing-Tabulating-Recording Company (CTR). In 1914 Thomas J. Watson, Sr., was named general manager of CTR. Watson emphasized research and engineering, and introduced into the company his famous motto "THINK."*	
International Business Machines - (1924-1946) *In 1924, the Computing-Tabulating-Recording Company adopted the name International Business Machines Corporation. The ornate, rococo letters that formed the "CTR" logo were replaced by the words "Business Machines" in more contemporary sans-sarif type, and in a form intended to suggest a globe, girdled by the word "International*	
IBM in transition - (1947-1956) *IBM borrowed on the equities in its brand image and reputation to help carry it through a difficult transition from the punched-card tabulating business to computers. It began with a change to the logotype, the first in 22 years. The new logo appeared on the masthead of the January 1, 1947 issue of Business Machines with surprisingly little fanfare. The familiar "globe" was replaced with the simple letters "IBM" in a typeface called Beton Bold.*	
IBM continuity - (1956-1972) *In May 1956, shortly before he died, Thomas J. Watson, Sr., presided over the official installation of his son as IBM's chief executive. Tom Watson, Jr. moved quickly, using both actions and symbols to signify a new era. The first visible expression was a relatively subtle change in the company's logotype — subtle, in part, to communicate that any changes would come within an overall continuity. Created by noted graphic designer Paul Rand, the new logotype replaced the former Beton Bold typography with City Medium, as the letters "IBM" took on a more solid, grounded and balanced appearance*	
IBM international recognition - (1972-) *In 1972, the company introduced a new version of the logotype. Designed by Paul Rand, horizontal stripes now replaced the solid letters to suggest "speed and dynamism." In the intervening quarter-century, the basic design has remained constant, one of the most recognized logotypes in the world, and a design that has been widely imitated by others.*	

Fig. 45: A evolução da marca IBM com suas mudanças de nomenclatura
in www.ibm.com.br, acessado em 13/01/2006

3

3 As marcas brasileiras pg. *80*

3.1 O atual contexto econômico brasileiro pg. 81

3.2 A avaliação das marcas brasileiras pg. 82

3.3 O INPI e a proteção das marcas no Brasil pg. 84

3.4 As marcas brasileiras mais valorizadas em 2007 e seus registros no INPI pg. 85

3.4.1 Itaú pg. 86

3.4.2 Bradesco pg. 87

3.4.3 Banco do Brasil pg. 88

3.4.4 Petrobras pg. 89

3.4.5 Unibanco pg. 90

3.4.6 Natura pg. 91

3.4.7 Vale do Rio Doce / Vale pg. 92

3.4.8 TAM pg. 93

3.4.9 Gerdau pg. 94

3.4.10 USIMINAS pg. 95

3.4.11 Conclusão sobre o levantamento pg. 96

3. As marcas brasileiras

3.1 O atual contexto econômico brasileiro

A economia brasileira vive na década de 2000 até meados de 2008, um período de estabilidade. Neste momento, o mercado mundial passa a sofrer com a crise econômica oriunda dos EUA, e ocorrem diversas ações reguladoras para que não haja a desestabilização financeira e social decorrente da instabilidade global. Até então, a inflação permanecia controlada e constatava-se a observância das leis de mercado, assim como a ausência de interferências estruturais na economia pelo Estado - em contraponto à época dos Pacotes Econômicos.

> **Empresas aceleram o ritmo. No Brasil.**
> Alheias à crise que ganha corpo no mercado internacional, as empresas brasileiras mantiveram os investimentos programados para este ano e apostam no crescimento do mercado interno... Embora esteja convencido de que todo o mundo vai ser afetado de alguma forma pela crise americana, o empresário acredita que o Brasil tem todas as razões para estar bem. - Marcelo Rehder, em O Estado de São Paulo, 16/03/2008, pág. B1.
>
> **Papéis invertidos.** Inverteram-se os papéis e o planeta virou de pernas para o ar? É o que se interpreta da análise dos dirigentes dos principais bancos centrais do mundo, reunidos no último fim de semana na Basiléia (Suíça). Na visão deles, a China e os demais países emergentes, o Brasil entre eles, mesmo com seus problemas sociais, limitações e pobreza, têm o poder de ajudar os EUA e a Europa a sair da recessão econômica. - Suely Caldas, em O Estado de São Paulo, 16/03/2008, pág. B2.

Este cenário permitiu a algumas empresas expandirem suas atividades, abrir seu capital e inclusive atuar fora do Brasil, conquistando novos mercados. Essa atuação pode ocorrer pela exportação de seus produtos, pela abertura de filiais ou de novas plantas de produção em outros países. Pode ocorrer ainda a aquisição de empresas estrangeiras atuantes na mesma área e que configurem a conquista de mercados estratégicos.

> **Valor de megaempresas sobe 1300 %.** Nos próximos dias, podem ser definidas duas grandes aquisições – a compra da anglo-suíça Xstrata pela Vale e a fusão da Oi e da Brasil Telecom – que vão colocar as empresas brasileiras em outro nível.Caso as operações

> sejam concluídas, a Vale pode entrar para o seleto clube das 100 maiores companhias abertas do planeta, do qual já faz parte a Petrobrás...As duas operações são sinais de uma nova dinâmica do capitalismo brasileiro. O país vive a era das megaempresas, que ganham importância no jogo mundial e desafiam gigantes globais estabelecidos (em alguns casos adormecidos).O fenômeno é recente. Entre 2002 e 2008, o valor de mercado das dez maiores empresas de capital aberto do País foi multiplicado, em média, por 14 (ou valorização de 1300 %), segundo levantamento da Economática a pedido do Estado... Embora o Brasil ainda cresça mais devagar que outros emergentes, a melhora recente dos quatro principais indicadores econômicos – inflação, dívida pública, juros e balanço de pagamentos – provocou mais estabilidade para decisões estratégicas de longo prazo nas empresas. - Patrícia Cançado, em O Estado de São Paulo, 03/02/2008, pág. B1.

EMPRESA	**VALOR DE MERCADO - 2008**	**VALOR DE MERCADO - 2002**	**VALORIZAÇÃO**
PETROBRÁS	US$ 227 BI	US$ 15 BI	1413 %
VALE	US$ 134 BI	US$ 10 BI	1240 %
BRADESCO	US$ 52 BI	US$ 4 BI	1200 %
ITAÚ	US$ 51 BI	US$ 5 BI	920 %
BANCO DO BRASIL	US$ 43 BI	US$ 2 BI	2050 %
AMBEV	US$ 41 BI	US$ 5 BI	720 %
UNIBANCO	US$ 25 BI	US$ 2 BI	1150 %
CSN	US$ 23 BI	US$ 1 BI	2200 %

Tabela 01: Ranking das maiores empresas do País, de acordo com o valor de mercado Economática, em O Estado de São Paulo, 03/02/2008, p. B3

3.2 A avaliação das marcas brasileiras

Pode-se considerar uma decorrência do atual contexto econômico a atuação da Interbrand no Brasil.

Fundada em 1974, essa consultoria internacional atua com trinta e quatro escritórios em vinte e dois países. Ela oferece entre outros serviços, pesquisa e consultoria para empresas. Ela desenvolve no Brasil, desde 2001, pesquisas que determinam as marcas mais valiosas do País, assim como seu respectivo valor.

A análise parte de uma base de quarenta marcas brasileiras, selecionadas segundo os seguintes critérios:

I. disponibilidade de informações financeiras na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e de mercados suficientes para a aplicação da metodologia de avaliação de marca;

II. as marcas devem ser brasileiras, ou seja, o acionista majoritário deve ser brasileiro ou ela deve pertencer a um grupo estrangeiro que tenha mantido a marca original;
III. as marcas devem pertencer aos principais setores da economia: financeiras, seguradoras, telecomunicações, alimentos, supermercados, companhias aéreas, etc.

Algumas empresas brasileiras muito conhecidas e fortes foram excluídas em função da ausência de informações financeiras e de mercado. Em outros casos, não conquistaram o ranking por não apresentarem boa rentabilidade operacional nos últimos anos. A abordagem de avaliação de marca compreende:

I. análise Financeira - projeção dos resultados econômicos mediante metodologia similar a utilizada no *Economic Value Added* (EVA);
II. análise de Mercado - a partir desta análise, estabelece-se um índice para a marca que reflita seu papel na geração dos resultados econômicos projetados;
III. análise do Risco da Marca - determinação de uma taxa de desconto, que deve ser aplicada aos resultados econômicos. São verificados sete itens - mercado, estabilidade, liderança, distribuição geográfica, suporte de comunicação, proteção legal.
(In www.interbrand.com , acesso em 01/2008)

Todas as entidades consideradas devem ter, no mínimo, 60% de capital nacional. Devido também a esse fato, a oscilação dos detentores de ações foi um dos fatores para exclusão ou inclusão de algumas empresas no ranking.

	MARCAS 2001	VALOR US$	MARCAS 2003	VALOR US$	MARCAS 2007	VALOR US$
1	ITAÚ	970 MI	ITAÚ	1,2 BI	ITAÚ	4,6 BI
2	BRADESCO	697 MI	BRADESCO	828 MI	BRADESCO	4,5 BI
3	AMBEV	667 MI	NATURA	536 MI	BB	4,4 BI
4	BB	308 MI	BB	520 MI	PETROBRÁS	3,2 BI
5	UNIBANCO	303 MI	SKOL	512 MI	UNIBANCO	2,4 BI
6	EMBRAER	196 MI	PETROBRÁS	485 MI	NATURA	1,9 BI
7	VARIG	187 MI	BRAHMA	352 MI	VALE	1,6 BI
8	MULTIBRAS	179 MI	UNIBANCO	223 MI	TAM	497 MI
9	EMBRATEL	177 MI	ANTÁRCTICA	192 MI	GERDAU	384 MI
10	GRADIENTE	153 MI	REAL	171 MI	USIMINAS	353 MI

Tabela 02 - Ranking das 10 marcas brasileiras mais valiosas em 2001, 2003 e 2007
Fontes: www.interbrand.com e O Estado de São Paulo, 06/12/07, p. B24

Ao compararem-se as tabelas de valor de mercado das empresas (Tab. 01, p. 82) com a de valor das marcas (p.83), verifica-se que várias empresas estão presentes em ambas. Pode-se constatar que a empresa de maior valor de mercado não é a que tem a marca mais valorizada (Petrobrás: valor de mercado de US$ 227 BI e valor da marca de US$ 3,2 BI) e que a empresa que tem a marca mais valorizada (Itaú, cuja marca vale US$ 4,6 BI) tem um valor de mercado de US$ 51 BI, ocupando a quarta posição na tabela 01.

Pela observação dos *rankings* (tab. 2, p. 83) constata-se também que a Varig (sétima marca em 2001) deixa de figurar nas avaliações posteriores. Tal fato deve-se possivelmente ao desgaste que a empresa sofreu devido às suas dificuldades financeiras. Os serviços oferecidos, uma das fontes mais importantes de identidade, caíram drasticamente de qualidade, com atrasos que chegavam a mais de um dia, e também cancelamento de vôos. Atualmente a Varig foi incorporada pela Gol, e se o valor da marca foi um ativo considerado na transação, ele encontra-se hoje totalmente desprezado. O cliente que compra uma passagem Varig, nunca sabe se vai viajar numa aeronave Varig ou Gol, e, quando ocorre uma adequação dos vôos – que resulta em uma significativa redução de custos – perdem-se os lugares marcados, um flagrante desrespeito ao usuário. Passa a ser comum também que tripulações mistas - comissários com indumentárias da Gol e da Varig – ocupem o mesmo avião. É a total inobservância da experiência de marca, o que gera um desprestígio para as duas organizações.

3.3 O INPI e a proteção de marcas no Brasil

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é uma Autarquia Federal, criada em 1970, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (www.mdic.gov.br). Tem por finalidade principal, segundo a Lei 9.279/96 (Lei da Propriedade Industrial), executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica. É também sua atribuição pronunciar-se quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.

Criado em substituição ao antigo Departamento Nacional de Propriedade Industrial, o Instituto agregou às tarefas tradicionais de concessão de marcas e patentes, a responsabilidade pela averbação dos contratos de transferência de tecnologia e, posteriormente, pelo registro de programas de computador, contratos de franquia

empresarial, registro de desenho industrial e de indicações geográficas.

Registrar a marca no INPI é a forma de preservar os direitos de uso da mesma e buscar garantias de que esse direito não vai ser exercido indevidamente por terceiros. Boa parte das marcas presentes nos rankings dos anos 2001, 2003 e 2007 passou por revisões em sua Identidade Visual Corporativa, sendo que essas revisões, assim como suas versões originais, foram registradas. No anexo 01, ao final desta dissertação, constam as definições e orientações completas do INPI.

3.4 As marcas brasileiras mais valorizadas em 2007 e seus registros imagéticos no INPI

Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Petrobrás, Unibanco, Natura, Vale, Tam, Gerdau e Usiminas (as dez marcas mais valiosas segundo o ranking da Interbrand de 2007) tiveram seus registros levantados em visitas ao site www.inpi.gov.br .

POSIÇÃO	MARCA	VALOR EM US$
01	ITAÚ	US$ 4,6 BI
02	BRADESCO	US$ 4,5 BI
03	BANCO DO BRASIL	US$ 4,4 BI
04	PETROBRÁS	US$ 3,2 BI
05	UNIBANCO	US$ 2,4 BI
06	NATURA	US$ 1,9 BI
07	VALE	US$ 1,6 BI
08	TAM	US$ 497 MI
09	GERDAU	US$ 384 MI
10	USIMINAS	US$ 353 MI

Tabela 03 - Ranking das 10 marcas brasileiras mais valiosas em 2007
Fonte: O Estado de São Paulo, 06/12/2007, p. B24.

A orientação do INPI em relação ao registro de marcas no Brasil constitui o anexo 01 desta dissertação. A relação dos registros efetuados juntamente ao INPI é uma base de dados disponível on line no site www.inpi.org.br. Pode-se fazer a pesquisa pela base de marcas (fornecendo o nome da empresa) ou pelo número do processo. Seguem-se representações gráficas dos registros feitos pelas empresas, com o respectivo número e data do registro. Os casos de registros extintos e/ou repetidos sob diferentes categorias de atividades não foram considerados.

3.4.1 Itaú

Primeiro registro: 1970 (marca nominativa)
Última alteração registrada: 2003 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1992: processo 816518025, de 17/01/1992;
1999 a: processo 821594052, de 26/08/1999;
1999 b: processo 821675184, de 28/09/1999;
1999 c: processo 821675206, de 28/09/1999;
2002 a: processo 824732430, de 18/07/2002;
2002 b: processo 824732448, de 18/07/2002;
2003 a: processo 825754364, de 06/08/2003;
2003 b: processo 826095631, de 27/11/2003.

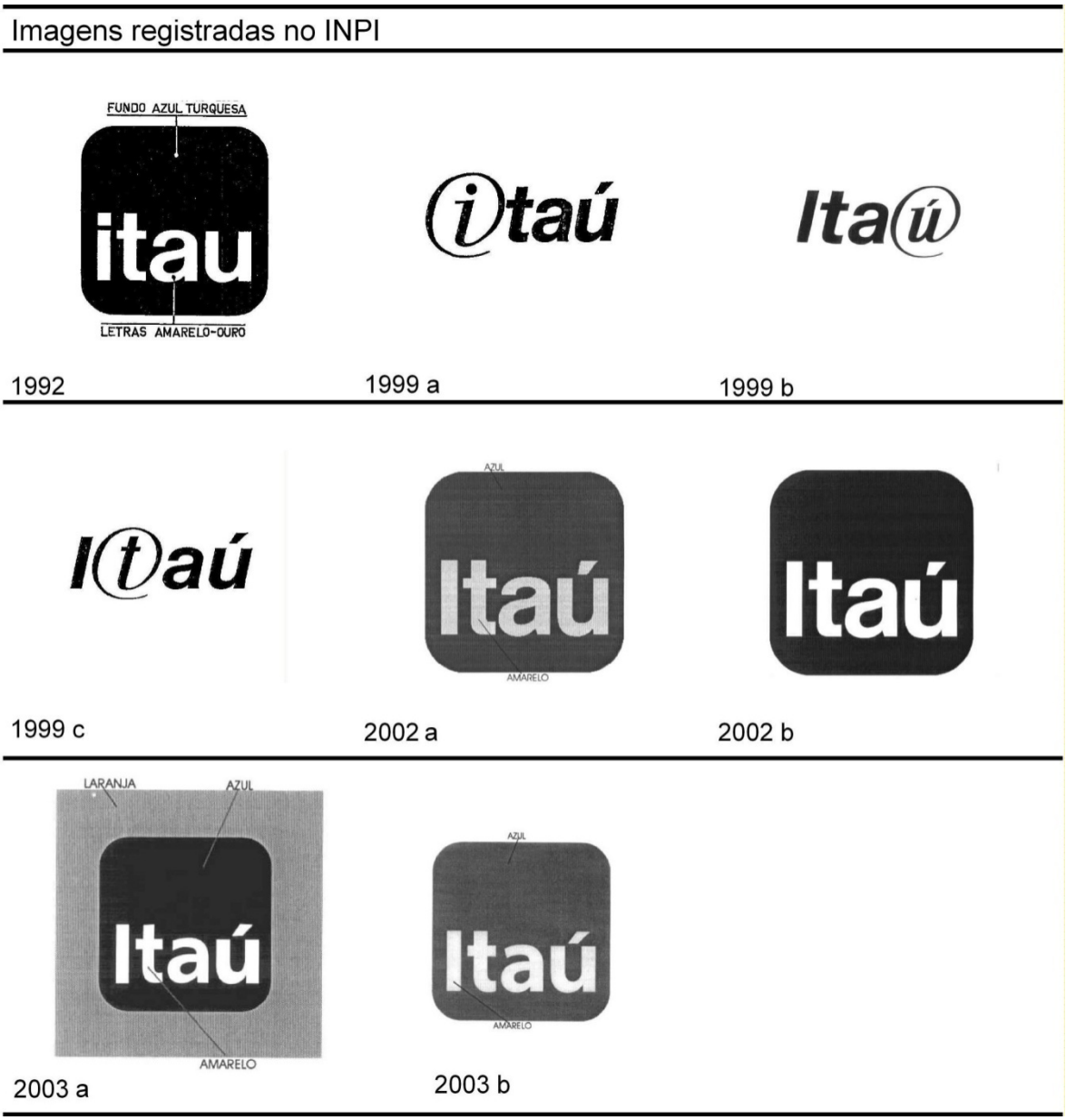


Fig. 46: Marcas Itaú registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

3.4.2 Bradesco

Primeiro registro: 1979 (marca nominativa)
Última alteração registrada: 1997 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1986: processo 812458850, de 26/02/1986;
1988: processo 814148115, de 07/04/1988;
1993: processo 817468730, de 26/08/1993;
1993 b: processo 817468722, de 26/08/1993;
1996: processo 819272086, de 28/06/1996;
1997: processo 819725498, de 25/02/1997.

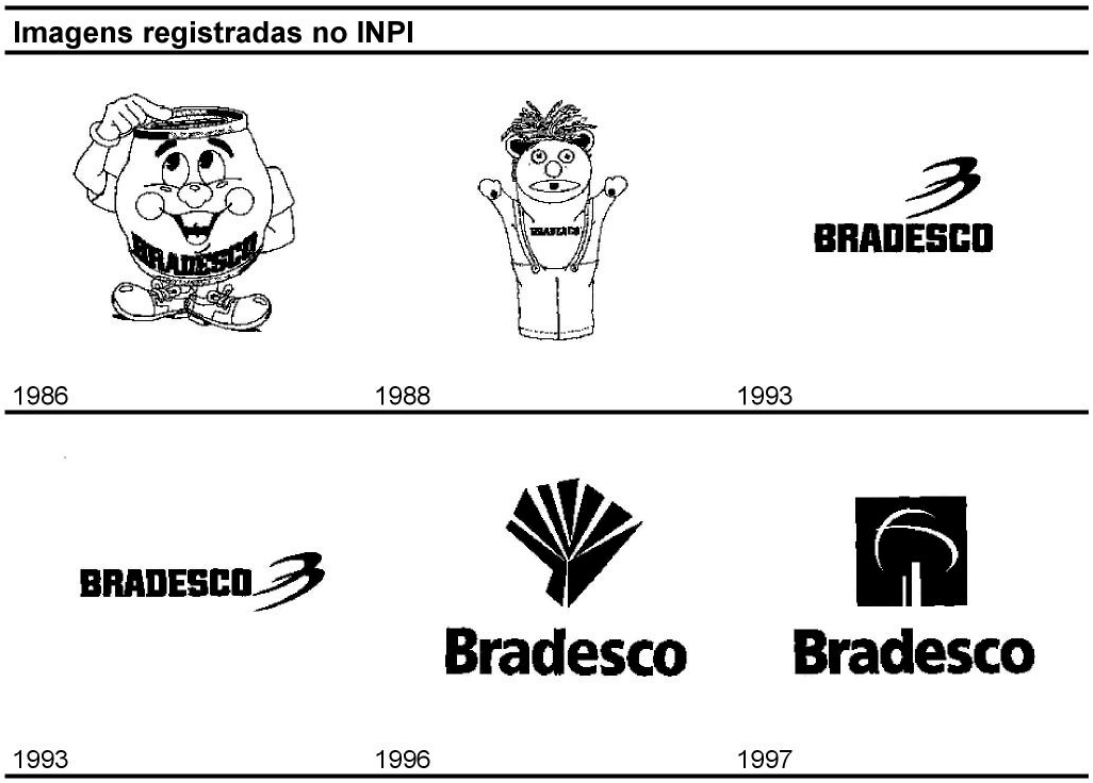


Fig. 47: Marcas Bradesco registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

3.4.3 Banco do Brasil

Primeiro registro: 1992 (marca nominativa)
Última alteração registrada: não houve

Número do processo junto ao INPI relativo à imagem abaixo:
2005: processo 827509456, de 17/06/2005.

Imagens registradas no INPI

2005

Fig. 48: Marcas Banco do Brasil registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

3.4.4 Petrobrás / Petrobrax

Primeiro registro: 1958 (marca mista)
Última alteração registrada: 2000 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1958: processo 002709007, de 17/06/1958;
1981: processo 810520575, de 29/05/1981;
1981 b: processo 810520583, de 29/05/1981;
1981 c: processo 817468722, de 26/08/1993;
2000: processo 823489124, de 26/12/2000;
2000 b: processo 823489400, de 26/12/2000.

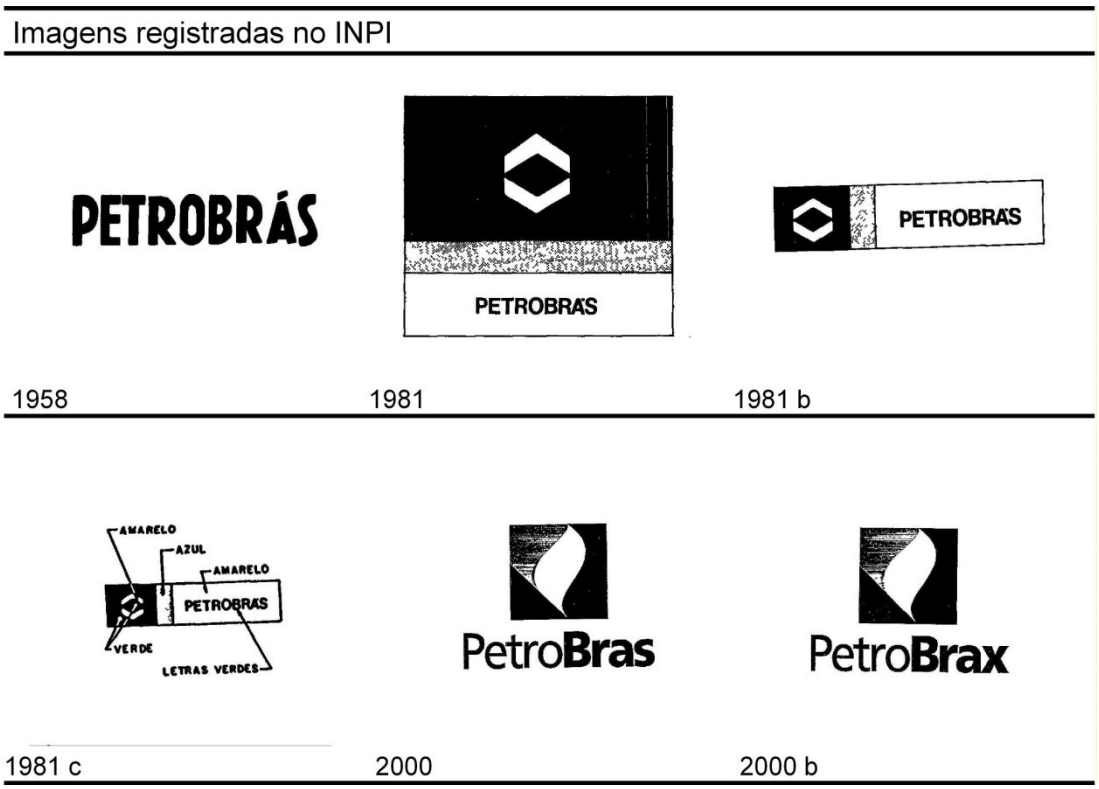


Fig. 49: Marcas Petrobras/Petrobrax registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

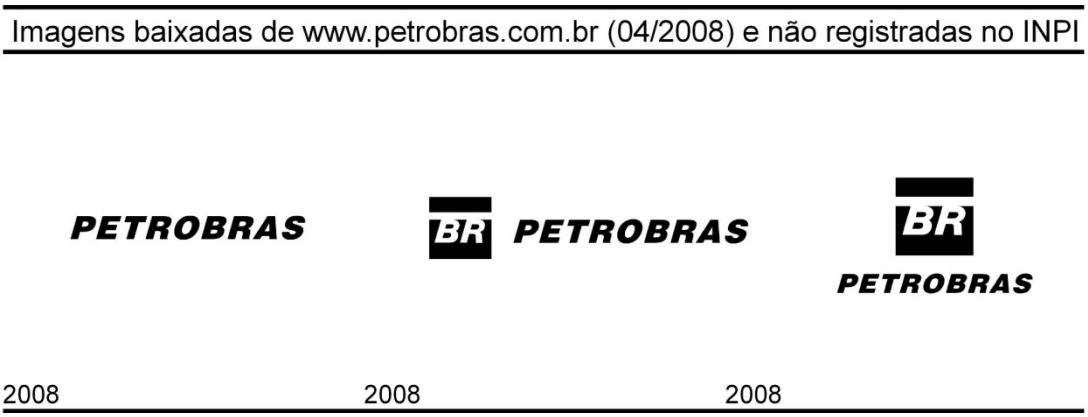


Fig. 50: Marcas Petrobras não registradas no INPI, in www.petrobras.com.br, acessado em 06/2007

3.4.5 Unibanco

Primeiro registro: 1975 (marca nominativa)
Última alteração registrada: 1997 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1975: processo 007213751, de 20/05/1975;
1991: processo 816168610, de 03/07/1991;
1993: processo 8174463151, de 18/08/1993;
1997: processo 820103764, de 24/06/1997.

Imagens registradas no INPI

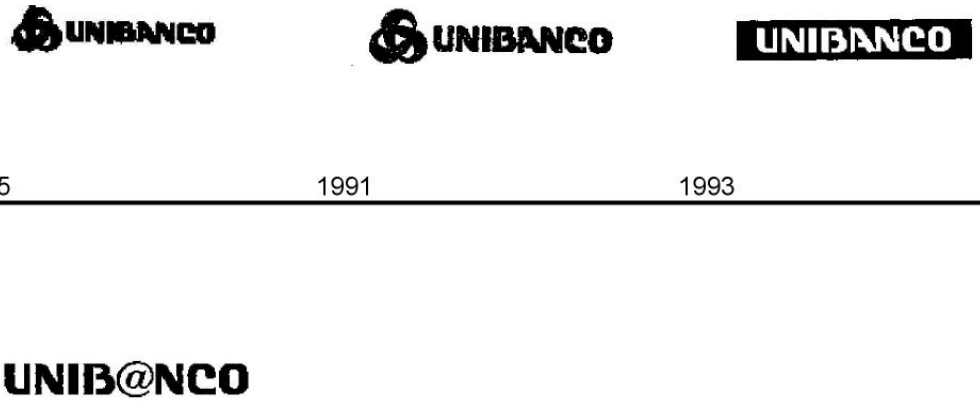


Fig. 51: Marcas Unibanco registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

Fig. 52: Marca Unibanco em revisão recente e não registrada no INPI, in www.unibanco.com.br, acessado em 06/2007

3.4.6 Natura

Primeiro registro: 1990 (marca nominativa)
Última alteração registrada: 2006 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1990: processo 815441657, de 14/03/1990;
1999: processo 821515454, de 26/07/1999;
1999 b: processo 821717464, de 15/10/1999;
2006: processo 828608296, de 28/07/2006.

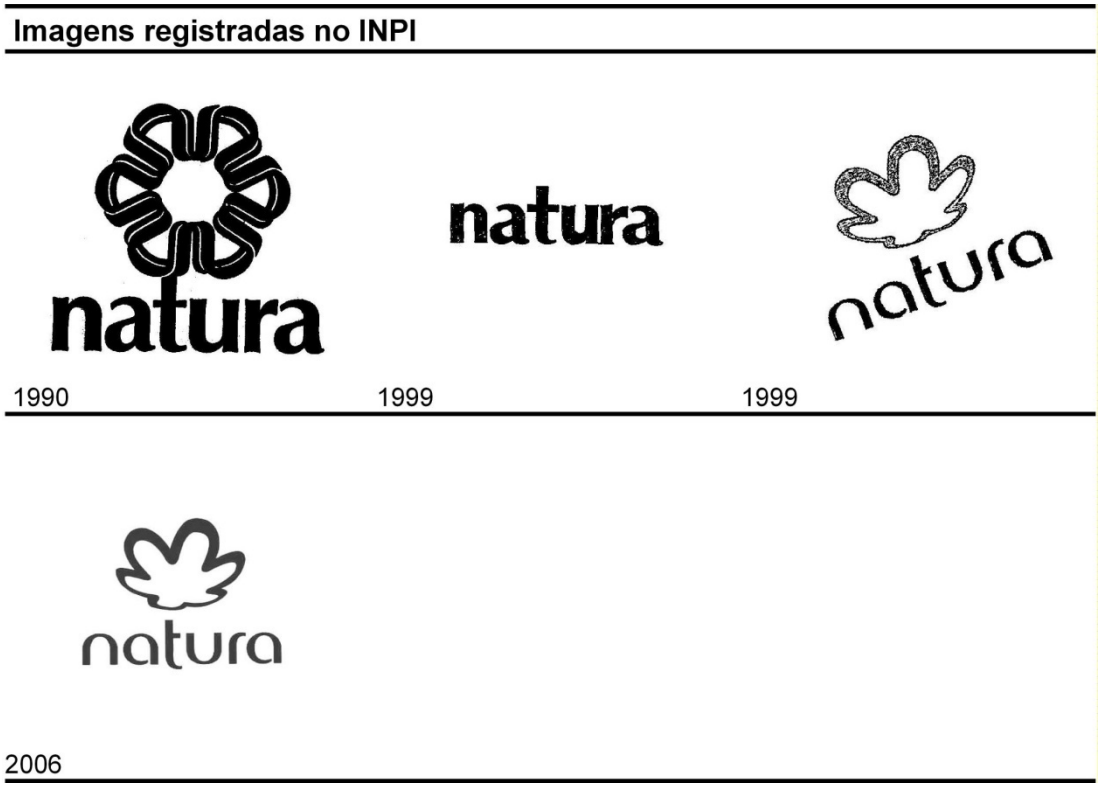


Fig. 53: Marcas Natura registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

3.4.7 Vale do Rio Doce / Vale

Primeiro registro: 2005 (marca mista)
Última alteração registrada: 2007 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
2005: processo 827756526, de 25/07/2005;
2007: processo 829448489, de 05/10/2007.

Imagens registradas no INPI

2005 2007

Fig. 54: Marcas Vale do Rio Doce registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

3.4.8 TAM

Primeiro registro: 1970 (marca mista)
Última alteração registrada: 2006 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1970: processo 004085825, de 23/11/1970;
1990: processo 815531940, de 25/06/1990;
1994: processo 817740414, de 15/03/1994;
1994 b: processo 817814183, de 03/05/1994;
2006: processo 828367787, de 30/05/2006.

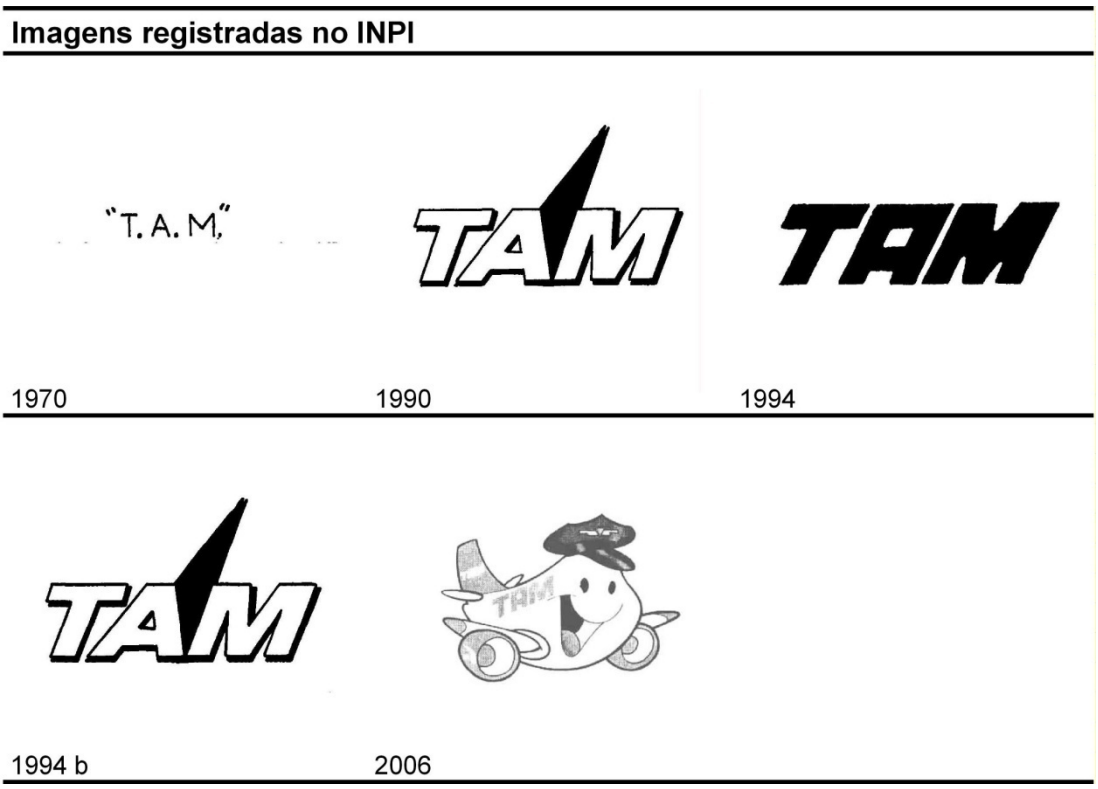


Fig. 55: Marcas TAM registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

Fig. 56: Marca TAM não registrada no INPI, in www.tam.com.br , acessado em 06/2007

3.4.9 GERDAU

Primeiro registro: 1960 (marca mista)
Última alteração registrada: 1994 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1960: processo 002341859, de 23/01/1960;
1992: processo 817019723, de 17/12/1992;
1992 b: processo 817019740, de 17/12/1992;
1992 c: processo 817019731, de 17/12/1992;
1994: processo 817924108, de 26/07/1994.

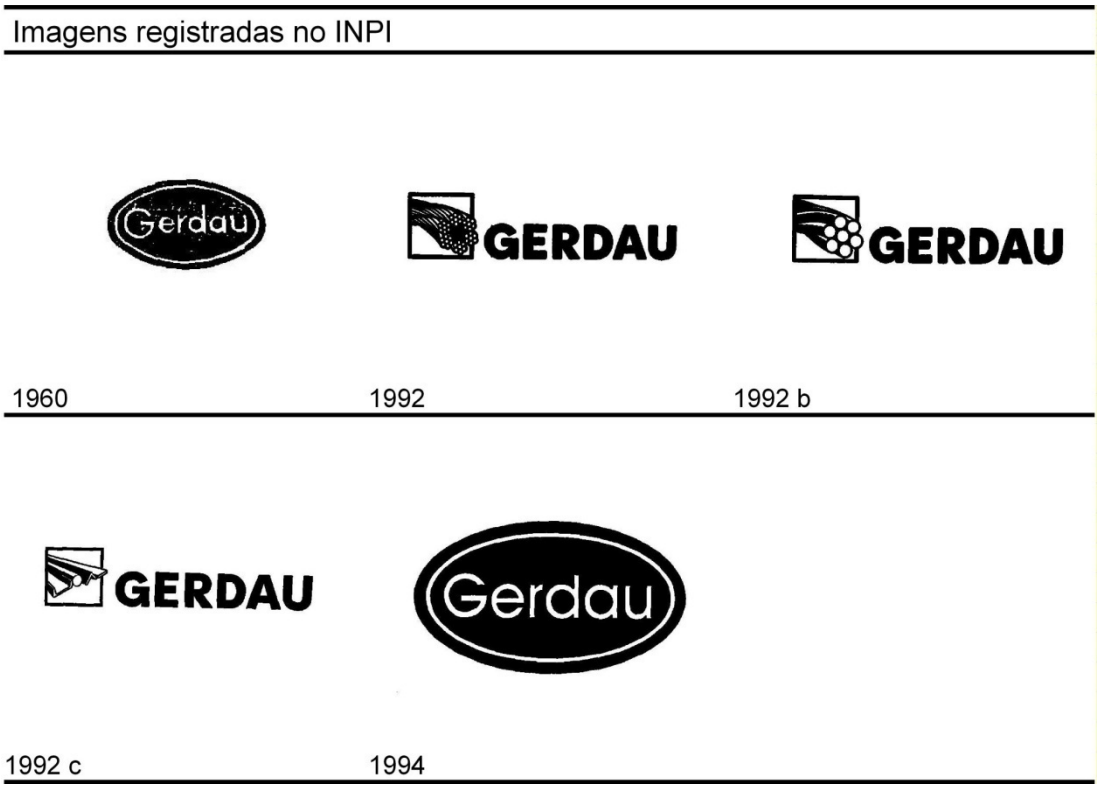


Fig. 57: Marcas Gerdau registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

Fig. 58: Marcas Gerdau não registradas no INPI, in www.gerdau.com.br, acessado em 06/2007

3.4.10 USIMINAS

Primeiro registro: 1967 (marca mista - imagem não disponível)
Última alteração registrada: 2005 (marca mista)

Números dos processos junto ao INPI relativos às imagens abaixo:
1976: processo 006736807, de 15/10/1976;
1976 b: processo 006736823, de 15/10/1976;
1991: processo 816552711, de 11/12/1991;
1992: processo 816632359, de 24/02/1992;
2005: processo 827441339, de 07/04/2005.

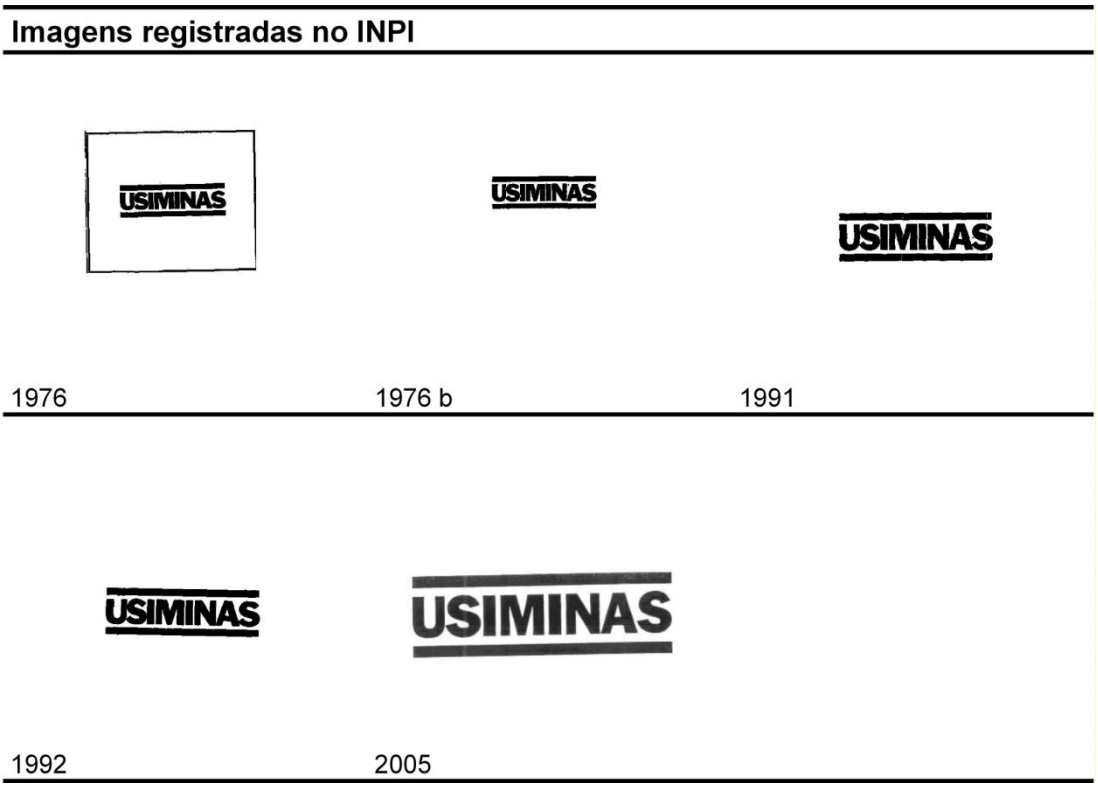


Fig. 59: Marcas USIMINAS registradas no INPI, in www.inpi.gov.br, acessado em 06/2007

3.4.11 Conclusões sobre o levantamento

Resultados da pesquisa junto ao INPI:

As marcas que sofreram revisão foram: Itaú (em 2003), Bradesco (em 1997), Petrobras (em 2000), Unibanco (em 1997), Natura (em 2006), Vale (em 2007), TAM (em 2006) e Gerdau (em 1994). Dentre as dez marcas brasileiras mais valorizadas em 2007, oito (80 %), fizeram revisão em seus signos de comando, sendo que em cinco delas (50 %) a revisão foi feita nos últimos dez anos.

Petrobras e Vale fizeram revisões que implicaram inclusive na alteração de nomenclatura. A Petrobras registrou também a variação Petrobrax. A marca Vale chamava-se anteriormente Vale do Rio Doce, cujo registro foi mantido.

A Usiminas não teve variação perceptível em sua marca.

O Banco do Brasil passou por diversas revisões, nenhuma delas registradas.

As marcas Unibanco, TAM e Gerdau utilizam atualmente marcas diferentes das registradas junto ao INPI.

A revisão mais radical dos Sistemas de Identidade Visual Corporativa é aquela que, além de implicar em mudanças visuais (cores, tipografias, símbolos), modifica também o nome. Esse tipo de revisão requer pesquisas aprofundadas junto aos públicos internos e externos, pois é uma alteração em um dos elementos essenciais da identidade da marca.

A mudança ocorrida da marca Vale do Rio Doce para Vale, ocorrida em 2007, foi implantada e bem sucedida. Já a revisão da marca Petrobras, alterada para Petrobrax foi rechaçada pela opinião pública e não implantada.

As situações observadas - desde o não registro de marcas em uso até a alteração do nome da empresa sem se realizarem pesquisas aprofundadas - mostram o descaso com que algumas das empresas detentoras de marcas presentes no ranking das dez marcas brasileiras mais valiosas tratam as suas marcas. Se tais fatos foram observados num conjunto das dez empresas que têm as marcas mais valiosas, imagina-se que se considerarmos as outras empresas, de porte e importância menores, a situação seja ainda mais crítica. Este panorama começa a se alterar com a participação das organizações brasileiras no mercado internacional. Ao se comunicar com seus clientes ou parceiros estrangeiros, essas empresas percebem a importância que é atribuída ao *design* fora do

Brasil e passam a dar mais atenção aos seus processos comunicativos. É uma evolução lenta e gradual, mas que vem ocorrendo continuadamente.

Vai se considerar neste trabalho o seguinte recorte para efeito da análise do signo de comando:

- as empresas devem figurar no ranking das dez marcas brasileiras mais valorizadas de 2007 (tabela 1, p. 82);

- as empresas devem figurar também no ranking das dez empresas brasileiras mais valorizadas de 2008 (tabela 2, p. 83);

- as empresas devem ter feito revisão de seu Signo de Comando nos últimos dez anos (1998 a 2008).

Desta forma, serão analisados os signos de comando do Itaú, da Petrobrax e da Vale.

4

4 Compreensão e análise do signo de comando pg. 98

4.1 Sobre os signos pg. 102

4.1.1 Os níveis de inserção social pg. 102

4.1.2 Identificadores primários e secundários pg. 103

4.1.3 Classificação morfológica dos Identificadores primários pg. 103

4.2 Norberto Chaves / Raúl Belluccia e os catorze parâmetros de alto rendimento pg. 107

4.2.1 Qualidade Gráfica Genérica pg. 109

4.2.2 Ajuste tipológico pg. 110

4.2.3 Correção estilística pg. 111

4.2.4 Compatibilidade semântica pg. 112

4.2.5 Suficiência pg. 114

4.2.6 Versatilidade pg. 115

4.2.7 Vigência pg. 116

4.2.8 Reprodutibilidade pg. 118

4.2.9 Legibilidade pg. 118

4.2.10 Inteligibilidade pg. 119

4.2.11 Pregnância pg. 120

4.2.12 Vocatividade pg. 121

4.2.13 Singularidade pg. 122

4.1.14 Declinabilidade pg. 123

4.3 Os erros de gestão pg. 124

4.3.1 Desenvolvimento do trabalho sem um programa definido pg. 124

4.3.2 Desenvolvimento do trabalho por imitação pg. 125

4.3.3 Erro na definição dos condicionantes pg. 125

4.3.4 A má escolha dos profissionais pg. 126

4.3.3 Definição equivocada de prazos e verbas pg. 127

4. Compreensão e análise do Signo de Comando

Viu-se no capítulo 2, sub item 2.7, “A teoria e metodologia da imagem corporativa, segundo Norberto Chaves”, abordada em seu livro *La imagem corporativa – Teoría y metodologia de la identificación institucional*, cuja primeira edição data de 1988 (CHAVES, 2003).

Nessa obra, Norberto Chaves dedica-se à compreensão e análise do contexto em que se situa a instituição, as demandas surgidas na comunidade e a necessidade da inserção social da organização. No decorrer do processo, conforme visto no diagrama da página 60, depois do entendimento do problema e da instituição como um todo, chega-se ao Texto de Identidade.

O Texto de Identidade é o instrumento que permite avançar o programa, na medida em que define os recursos de imagem a serem utilizados e possibilita a elaboração de um diagnóstico específico, seja em função de valores universais ou específicos da instituição. Além disso, provê os conteúdos semânticos e retóricos do programa e seleciona os atributos significativos pertinentes a cada canal ou nível de comunicação.

Na fase de sistematização ordena-se racionalmente o campo de intervenção, por meio da elaboração da Matriz de Comunicação, onde são definidos não só o tipo de mensagem a emitir, como o repertório de canais adequados e inadequados.

O diagnóstico elaborado na fase quatro contempla os campos do fenômeno institucional – Realidade, Identidade, Comunicação e Imagem Institucionais.

Esta metodologia abrangente pode resultar em estratégias de intervenção que extrapolem o âmbito da Identidade Visual. Elas podem ser de três tipos:

- estratégia Comunicacional: restrita ao campo da imagem e da comunicação;
- estratégia Infra-estrutural: prevê uma intervenção no campo da gestão geral da instituição, à margem dos aspectos de comunicação;
- estratégia Mista: é o tipo predominante, onde as intervenções comunicacionais são respaldadas por intervenções na própria Realidade Institucional.

Definida a estratégia e o plano de intervenção sobre a imagem da instituição, chega-se a uma demanda técnica, que determina quais os profissionais adequados ao desenvolvimento do trabalho, muito freqüentemente resultando em uma equipe multidisciplinar.

É importante observar que neste livro não são estudados os aspectos formais do signo identificador. A obra restringe-se à elaboração do diagnóstico e determinação das estratégias de intervenção.

No livro *La marca corporativa – Gestión y diseño de símbolos y logotipos*, escrito por Norberto Chaves em parceria com Raúl Belluccia – cuja primeira edição data de 2005 (CHAVES; BELLUCCIA, 2005), o conteúdo é direcionado ao signo identificador propriamente dito e à sua análise, baseada em indicadores definidos de qualidade e rendimento (vide p. 107).

Segundo Chaves e Belluccia, a boa gestão da marca busca a maior compatibilidade estilística entre a marca gráfica e o posicionamento da organização. Deve-se observar que não é a marca gráfica encarregada de transmitir esse posicionamento. Ele é comunicado ao público por diversos meios, que configuram os conteúdos e significados da marca. Por um processo espontâneo de economia comunicacional se deposita em um signo simples - a marca gráfica - uma carga completa de significados compartilhados pelo público da organização em questão.

O grande desafio é dotar a instituição de signos que sejam capazes de se identificar com os conteúdos do posicionamento estratégico do modo mais fácil e rápido possível, ou seja, sem a ocorrência de incongruências ou conflitos.

O que o público pensa sobre a instituição é o resultado dos contatos que a organização estabelece com ele. Toda entidade mantém dois tipos de contato com seu público, a partir dos quais comunica a seus interlocutores os conteúdos particulares de imagem ou posicionamento. Um tipo de contato ocorre quando o público utiliza seus serviços ou produtos e experimenta um determinado grau de satisfação, geralmente vinculado à qualidade. O outro tipo de contato é o que é estabelecido mediante suas comunicações - publicidade, promoções, embalagens, design de produtos, publicações, marketing direto, cartas informativas, ação social, patrocínio, etc. Graças a estes elementos, a empresa chega a ser conhecida também pelos não clientes.

A marca é o único elemento que está presente em todos os contatos da instituição com seus interlocutores e pode se confundir rapidamente com seus atributos. Isso explica por que se crê que ela seja a responsável pela transmissão dos atributos da organização e também, por que a melhor marca gráfica é incapaz de salvar uma política de comunicações inadequada.

A função do signo institucional é satisfazer a todas as exigências práticas de identificação e ser pertinente estilisticamente ao perfil da organização, de modo que possa absorver e não contradizer os valores estratégicos por meio da atividade de comunicação. Conclui-se então que, o elemento persuasivo não é o signo identificador, mas os significados adquiridos por ele.

A alusão entre o signo identificador e a atividade desenvolvida é opcional. O que não é opcional é o vínculo de solidariedade entre o elemento identificador e a organização. Desta forma justificam-se os cuidados minuciosos que se deve tomar para garantir a fiel reprodução do signo e seus critérios de uso. Esses cuidados não são uma obsessão pela ordem, mas sim um conjunto de orientações que impedem toda forma de degradação: o elemento identificador deve ter uma realidade objetiva tão sólida e fixa como a instituição a que está atrelado.

Em sua forma perfeita, o signo identificador de uma entidade deve ser imutável, ao menos enquanto a própria organização não experimente mudanças de grande envergadura, que exijam, por exemplo, a troca de sua denominação.

A modificação da Identidade Visual Corporativa que se realize sem essas causas de fundo será proveniente inevitavelmente de dois possíveis defeitos no elemento original: ou ele perdeu a vigência (envelheceu mal) e se impõe uma drástica atualização, ou nunca cumpriu adequadamente suas funções e, portanto, não poderá acompanhar o desenvolvimento da organização. Outra possível causa, bastante freqüente, não é de natureza técnica e provem de problemas na gestão: ações irresponsáveis de seus dirigentes ou vontades políticas mal canalizadas. Se a troca da Identidade Visual é realmente necessária, isso é devido a três causas: a organização já não é a mesma; os identificadores anteriores eram ruins ou os diretores estão equivocados.

4.1 Sobre os signos

4.1.1 Os níveis de inserção social

Podem-se reconhecer três níveis de inserção de um identificador institucional, que coincidem com o grau de reconhecimento e aceitação como circulante simbólico socializado. Os níveis são implantação, naturalização e consagração.

O nível de implantação é básico. A marca gráfica é colocada em uso e se associa publicamente à organização, obtendo o grau de recordação necessário para o cumprimento de sua função básica. A princípio, a implantação ocorre pelo simples uso do signo e depende de fatores como a intensidade de sua veiculação e das características intrínsecas ao próprio signo e sua qualidade técnica.

O segundo nível de inserção social é a naturalização. Este nível é mais profundo que o anterior e implica que o signo tenha sido assumido como parte inseparável da organização. Ele perde toda aleatoriedade e transforma-se na forma natural de identificar a instituição. A distância entre significante e significado não existe mais: o signo perde toda sua artificialidade, ou seja, se naturaliza.

O terceiro nível de inserção social é a consagração. É o processo pelo qual um identificador passa a ser o único possível para a organização e passa a ser autônomo, ou seja, passa a ter um valor emblemático próprio, independentemente de seu proprietário. Esse processo é resultado de uma combinação da qualidade gráfica intrínseca do identificador, da intensidade e constância de sua veiculação e dos valores míticos agregados pelo seu proprietário. Como exemplos podem-se citar Shell, BMW e Volkswagen, não só líderes em seus respectivos setores, mas também líderes em identificação corporativa.

Fig. 60: Exemplos de marcas líderes, Shell, in www.shell.com, BMW, in www.bmw.com e Volkswagen, in www.vw.com.br, acessado em 10/2008

4.1.2 Identificadores primários e secundários

Em uma forma de manifestação ideal, os signos identificadores de uma mesma organização devem possuir cada um, a mesma capacidade identificadora, de modo que possam ser substituídos um pelo outro.

Os signos **identificadores primários** são o logotipo - a assinatura da empresa - e o símbolo – elemento de natureza não verbal. O logotipo é uma constante universal nos Sistemas de Identidade Visual Corporativa, e é comum seu uso de maneira isolada. Porém, cada vez mais freqüentemente, ele aparece associado a um símbolo. Nestes casos, há a combinação do verbal com o não verbal. Há ainda os casos onde o logotipo é constituído por uma sigla, de tal forma combinado com seu símbolo, que eles não existem separadamente. Pode-se citar o exemplo BMW, onde o signo não verbal (escudo, selo, emblema) inclui o signo verbal.

Os signos **identificadores secundários** são aqueles que não possuem força suficiente para serem independentes dos primários. As múltiplas variantes dos signos secundários podem se classificar conforme o recurso visual dominante: os gráficos e os cromáticos.

Entre os identificadores secundários gráficos estão as texturas, os mascotes ou personagens e os fundos ou suportes gráficos – como o oval que contém o logotipo da Ford. Eles não são capazes de representar a organização por si só.

As cores constituem os elementos identificadores secundários cromáticos. Apesar de serem identificadores corporativos potentes, assim como os elementos identificadores secundários gráficos, não são capazes de representar isoladamente.

4.1.3 Classificação morfológica dos Identificadores primários

I. Logotipo tipográfico standard: o nome da empresa está escrito de maneira normal com alguma família tipográfica preexistente e de uso livre, por exemplo, Panasonic.

Panasonic

Fig. 61: Exemplo de logotipo tipográfico standard - Panasonic, in http://www.dominionsandiego.com/images/panasonic_logo_0ie1.jpg, acessado em 01/2009

II. Logotipo tipográfico exclusivo: o logotipo utiliza uma família tipográfica própria e desenhada especificamente para esse uso, como o jornal londrino Times.

THE TIMES

Fig. 62: Exemplo de logotipo tipográfico exclusivo – Jornal londrino The Times, in http://www.mediauk.com/newspapers/logos/5705/the-times, acessado em 01/2009

III. Logotipo tipográfico retocado: o nome se escreve com uma família tipográfica regular, mas se aplicam ajustes específicos de modo a aumentar sua singularidade, como por exemplo, Pirelli.

PIRELLI

Fig. 63: Exemplo de logotipo tipográfico retocado – Pirelli, in http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 01/2009

IV. Logotipo tipográfico iconizado: neste modelo de identificação se substitui alguma letra do logotipo por um ícone formalmente compatível com a letra em questão ou com a atividade desempenhada pela empresa. Em uma hipotética marca Sol, o "O" poderia se substituído por uma imagem representativa de um sol.

SOLARIS
SISTEMAS DE AQUECIMENTO

Fig. 64: Exemplo de logotipo tipográfico iconizado – marca fictícia Solaris

V. Logotipo singular: o logotipo é uma peça única desenhada como um todo, de forma que não corresponda a nenhum alfabeto standard, nem criado especialmente, como a Coca-Cola.

Fig. 65: Exemplo de logotipo singular – Coca-Cola, in http://mundodasmarcas.blogspot.com. acessado em 10/01/2009

VI. Logotipo com acessório estável: Caracteriza-se pelo reforço de seus aspectos técnicos - pregnância ou diferenciação – por meio do uso de elementos gráficos complementares: rubrica, asterisco, ponto; ou de um fundo normatizado, quase sempre geometricamente regular. Como exemplos têm-se Ford e Telefonica. Pode se encaixar em todos os tipos descritos anteriormente.

Fig. 66: Exemplos de logotipos com acessório estável – Ford , in http://www.stopimport.com.br/images/Ford_logo.JPG e Telefonica, in http://images.uncyc.org/pt/0/0a/Telefonica_logo.png, acessado em 10/01/2009

Os símbolos, apesar de sua grande diversidade, classificam-se em três categorias:

I. símbolos icônicos - símbolo desenhado de forma a representar um referente reconhecível do mundo real ou imaginário, tanto por sua semelhança formal evidente (assim como o desenho de um cavalo), como por sua forte codificação (o zig zag representativo do raio, que apesar de não ter semelhança com o raio real é reconhecido como tal.

ZOOMP

Fig. 67: Exemplo de símbolo icônico - o raio da ZOOMP, http://mundodasmarcas.blogspot.com. acessado em 10/01/2009

II. símbolos abstratos - são formas que não representam objetos ou conceitos conhecidos. Mediante suas características formais e cromáticas podem evocar algum tipo de sensação: dureza, fragilidade, etc. Como exemplos podem ser citados os símbolos da Mercedes Benz e Nike.

Fig. 68: Exemplos de símbolo abstrato – Mercedes Benz in http://www.vikingautoparts.com/mercedes/images/mercedes_logo.jpg e Nike in http://mundodasmarcas.bologspot.com, acessados em 06/02/2009.

III. símbolos alfabéticos - são constituídos por aqueles que utilizam as iniciais do nome ou qualquer outra letra como motivo central sem confundir-se com uma sigla, com o “T” da Texaco ou o “M” de Motorola.

Fig. 69: Exemplos de símbolos alfabéticos – Texaco e Motorola, in http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009

4.2 Norberto Chaves/Raúl Belluccia e os catorze parâmetros de alto rendimento

A diferença fundamental entre um elemento gráfico standard e um elemento gráfico de alto rendimento baseia-se no conceito de pertinência, ou seja, o ajuste e a correspondência entre o signo e a instituição representada, sua identidade e suas condições de comunicação.

A pertinência é ausente no elemento standard, pois, pelo próprio conceito, o standard não atende ao específico. O elemento gráfico standard é produto de um tipo de gestão também standard, que não tenha ascendido a um nível de especialização técnica no campo da identidade. Com a incapacidade de dirigir o design com critérios técnicos e conhecimento objetivo do programa de necessidades específicas, seus diretores e autores carecem de outro critério, exceto o mimético: seguir a corrente, ver o que tenha sido feito pelos outros e imitá-los.

Desta forma, a gráfica standard é uma mera adequação dos signos às convenções genéricas e inespecíficas. O design resultante se limita a projetar os estilos gráficos mais em voga sobre os signos identificadores, para discipliná-los ao estilo predominante no mercado. Assim a operação constitui uma mera estilização, pois o estilo aplicado não é escolhido em função dos requisitos específicos, mas sim em função de critérios externos e não técnicos. Deve-se dizer que o signo nasce como fruto de uma excessiva influência alheia à entidade e uma pequena influência própria. O design standard se baseia mais nas convenções que nas necessidades específicas da organização. O elemento assim elaborado, por mais sedutor que possa ser, surge já inevitavelmente defasado em relação às reais exigências da identificação corporativa, pois confunde identificação com adequação à moda, sem ter em conta que identidade e moda são conceitos antagônicos.

Essa determinação unilateral da gráfica standard resulta em sua baixa pertinência. Trata-se de uma gráfica indeterminada, pobremente elaborada. Assim, seu rendimento é muito baixo. Apesar disso, este tipo de solução standard é o que predomina no mercado.

Comparado a esta modalidade, o design de signos identificadores de alta qualidade opera em um sentido inverso: não adapta a mensagem ao estilo e sim o estilo à mensagem. Detecta o tipo de retórica gráfica mais adequada à identidade da instituição concreta e aplica ao design de seus signos. Deste modo, os determinantes não são os estilos ou tendências em voga, mas sim o discurso de identidade e suas condições de

emissão e recepção. Os condicionantes da forma do signo surgem das necessidades de identificação da própria organização. A boa gestão os detecta e discrimina, e o bom design lhe dá a forma adequada. Estes condicionantes são os seguintes:

- atributos estratégicos da organização;
- necessidades específicas do sistema identificador;
- condições de leitura reais;
- condições de reprodução física reais e completas;
- níveis de discurso ou linguagem necessários;
- tempo de vida útil exigível dos signos;
- demandas de atratividade reais (*vocativa*);
- exigências mnemotécnicas reais;
- demanda de diferenciação real;
- necessidades objetivas de codificação de mensagens;
- valores dos signos preexistentes (se houver).

Considera-se gráfica corporativa de alto rendimento aquela que responda satisfatória e completamente a essas condições de identificação objetivas e particulares de cada caso concreto. Trata-se de uma gráfica feita sob medida, a mais ajustada à identificação e posicionamento estratégico. A criatividade do signo não reside na mera originalidade de sua forma, mas sim na resposta satisfatória a todas as múltiplas exigências objetivas de cada caso.

Para dar uma resposta eficaz a todos estes condicionantes, devem-se considerar os catorze parâmetros de alto rendimento. O caráter de cada parâmetro indica tratar-se de um elemento independente de outros, mas isso não implica a ausência de condicionantes recíprocos: os parâmetros são independentes, mas não o são os atributos formais dos signos. Um atributo ajustado para atender determinado parâmetro pode incidir positivamente ou negativamente em outro parâmetro. Os rendimentos específicos não constituem planos funcionalmente isolados, pois entre eles há uma articulação sistêmica: uns estimulam os outros e se alteram reciprocamente. O plano retórico (relacionado à função persuasiva do signo) está intimamente articulado com o semântico (relacionado com as referências com a realidade); portanto, é possível operar sobre cada

um medindo os efeitos sobre o outro e obter assim o resultado mais satisfatório. Segue abaixo a descrição de cada parâmetro.

4.2.1 Qualidade Gráfica Genérica

Em design gráfico, como em qualquer outro âmbito da cultura, existem alguns conceitos genéricos de qualidade. Isso não significa que exista uma linguagem gráfica "culta" a partir da qual se possa definir a hierarquia relativa de cada manifestação gráfica; mas sim que cada linguagem, estilo, vertente da cultura gráfica, em função dos seus próprios códigos, reconhece suas melhores formas e suas manifestações imperfeitas ou degradadas.

A cultura gráfica constitui um emaranhado complexo de gêneros e linguagens heterogêneas, expressão da natural heterogeneidade da comunicação humana. A produção gráfica de qualidade é a que consegue selecionar a ou as linguagens adequadas para cada caso e as interpretar com absoluto domínio de seus princípios.

Isso também é válido para a Identidade Visual Corporativa: é perfeitamente possível comparar a qualidade gráfica de duas marcas corporativas e determinar, com mínima margem de erro, sua equivalência ou a superioridade de uma sobre a outra.

Assim, a análise da situação de marcas de um determinado setor a partir do ponto de vista da qualidade gráfica genérica, permite detectar com relativa facilidade quem são os líderes, caso haja algum, e qual é o padrão conseguido por setor em comparação com os outros. Os elementos que compõe um identificador corporativo e seu modo de combinação são analisáveis a partir do ponto de vista de sua qualidade genérica, e podem apontar as qualidades das famílias tipográficas, do design dos elementos iconográficos, as qualidades cromáticas e de textura etc., e determinar o grau de equilíbrio e harmonia formal ou unidade estilística entre eles. Tal análise permite apontar se tais identificadores são reconhecíveis como expressão inequívoca da cultura gráfica, em algumas de suas múltiplas manifestações, ou se são signos híbridos, formalmente arbitrários, mal compostos ou interpretações imperfeitas de códigos ou estilos válidos. O pragmatismo predominante nas técnicas da gestão institucional não costuma reconhecer vínculo algum entre a gráfica institucional e os valores culturais. Restringe os signos identificadores a meras funções indiciais, acusativas, ou ainda à função de sedução publicitária; funções concebidas com total ausência dos valores culturais.

Assumindo ou não seus agentes diretos, a gráfica corporativa forma parte importante da cultura gráfica contemporânea, e essa realidade lhe dá capacidades não depreciativas para a valorização da organização em sua dimensão estratégica. A qualidade cultural da gráfica institucional opera como um dos indicadores mais alusivos da qualidade da organização que a possui.

Nesse sentido, a convalidação dos signos de identidade mediante o “teste” é uma via absolutamente insuficiente e, em alguns casos, decididamente supérflua. Os signos de identidade são estratégicos, sua valorização pública conjuntural é irrelevante, mas ainda assim é prévia a sua instalação. Por exemplo, a não detecção da qualidade gráfica por parte do público e sua possível opinião favorável aos signos de mais baixa qualidade não é razão suficiente para tomar partido destes. O grau de registro público da qualidade em nenhum campo é uma condicionante da gestão estratégica. A qualidade é estratégica e, portanto, irrenunciável: as estratégias não se “testam”.

O signo de comando e seus elementos, segundo os componentes acima, têm um alto nível de harmonia estética e unidade estilística? São reconhecíveis como expressão inequívoca da cultura gráfica ou são desenhos arbitrários, efêmeros e descartáveis?

4.2.2 Ajuste tipológico

Os identificadores gráficos constituem uma comunidade heterogênea: logotipos, isotipos, monogramas, mascotes, cores e gráficas complementares, que reconhecem, por sua vez, variantes tipológicas internas de grande diversidade. Já os identificadores gráficos de natureza verbal e coincidentes com o nome (logotipos) constituem uma família variada que oscila entre a escrita absolutamente padrão e as formas mais complexas de animação e imunização. Esta heterogeneidade morfológica dos signos não é gratuita nem proveniente da mera diversidade de gostos ou estéticas; sua origem se encontra na diversidade das m odalidades de identificação necessárias. Estas necessidades heterogêneas foram criando soluções sígnicas distintas, que se enriqueceram e se ordenaram como tipos socialmente reconhecidos; isto é, apesar de sua função básica compartilhada (a identificação), estes tipos não são estritamente equivalentes.

Cada tipo de signo tem suas possibilidades e limitações que determinam sua adequação ou inadequação a cada caso de identificação particular. Em outras palavras, cada necessidade identificadora concreta definirá que tipos sígnicos são absolutamente obrigatórios, quais são objetivamente indistintos e quais estão desaconselhados ou resultam prejudiciais. Isso significa que a opção por um monograma em lugar de um ícone tem efeitos identificadores, anteriores ao estilo ou linguagem gráfica com que se materialize dito cronograma: o tipo é, portanto, identificante.

Há apenas um tipo de signo que não é opcional: o logotipo, ou seja, a maneira habitual de escrever o nome da instituição; visto que toda instituição, se tem existência pública, necessita de alguma variedade de logotipo para assinar suas mensagens. Ainda assim, a variedade pertinente também estará condicionada pela necessidade identificatória específica: em alguns casos será imposto um subtipo como o logo tipográfico puro (Epson), em outros, o logo singular (Coca-Cola).

Fig. 70: Exemplo de logotipo tipográfico puro – Epson, e singular – Coca-Cola, in http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009

O tipo de signo cumpre satisfatoriamente sua função identificadora ou se exime das necessidades da organização, utilizando modelos alheios à identidade?

4.2.3 Correção estilística

Toda mensagem se inscreve, voluntária ou involuntariamente, em algum ou alguns códigos estilísticos pré-existentes. E por mais original ou atípico que seja, o próprio esforço de interpretação por parte do receptor implica sua inclusão dentro de determinados paradigmas formais.

Interpretar uma mensagem não é só detectar seu conteúdo semântico como também fundamentalmente seu estilo. E, mais além, o acesso ao conteúdo semântico ocorre mediante uma prévia decodificação do seu estilo ou retórica. Ante o leitor, o código formal se faz presente antes da mensagem concreta, e é a chave da interpretação. Por exemplo, antes de ler o título do filme e de seus atores principais, é a retórica do

pôster cinematográfico que comunica que se trata de um filme e não da propaganda de um produto. Da mesma forma, a retórica gráfica de um signo identificador “adianta” a filiação de seu dono: a retórica é a voz do gênero.

Dois signos icônicos idênticos (por exemplo, duas vacas) realizados com estilos gráficos diferentes (por exemplo, a síntese gestáltica e o desenho realista) suscitam duas leituras distintas (por exemplo, “sinal de animais na via” ou “indústria leiteira tradicional”). Ou seja, o estilo condiciona os conteúdos semânticos. Este feito é a chave principal da identificação institucional: na função identificadora dos signos, mais importante que o plano puramente semântico é o plano retórico. O paradigma estilístico é o que melhor e mais diretamente inscreve o signo no contexto referencial da organização, e descreve sua índole ou personalidade. Os valores institucionais puros (essencialmente abstratos) são dificilmente evidenciáveis de um modo literal: qual ícone denota explicitamente a liderança?

A correção estilística não deve ser confundida com o ajuste tipológico: um mesmo tipo (por exemplo, a sigla) pode ser resolvido mediante linguagens gráficas muito diferentes. Se para uma hipotética marca de eletrônica o tipo de signo pertinente é a sigla e nada mais em tipografia padrão, um design da mesma sigla de acordo com uma linguagem historicista resultará totalmente inadequado.

O estilo formal do signo insere a identidade em seu paradigma institucional ou utiliza estilos alheios ao seu perfil e estratégia de identidade?

4.2.4 Compatibilidade semântica

A função semântica dos signos identificadores é a que apresenta mais erros de concepção. Os conteúdos semânticos de um identificador costumam ser considerados como a referência direta e necessária à identidade da organização e esta, reduzida a sua atividade concreta. É legítima a alternância entre motivação e arbitrariedade nos signos identificadores, e fica fundamentada a validade de signos abstratos que não aludem diretamente a nada (Mitsubishi) ou que aludem semanticamente a coisas desvinculadas de toda referência à identidade da organização (o morcego da Bacardi).

Fig. 71: Exemplos de signos abstratos - Mitsubishi, e Bacardi, in http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009

Esta evidência, oferecida pelos identificadores reais da maioria das organizações com gráfica de alta qualidade, não costuma ser devidamente percebida pelos agentes da identificação, e é notável certa compulsão à "semantização" que acompanha os programas de identificação corporativa. Esta inclinação é observada com clareza nos casos em que, ainda havendo optado por signos abstratos, na hora de justificá-los se atribuem a eles, de maneira forçada, referências – nada evidentes – a certas características da organização.

Este tipo de realismo ingênuo adota a alegoria como única técnica válida, e a constrói com sinédoque ou metáforas primárias. Por exemplo, a crença, já estabelecida como convenção, de que a cursiva "significa" univocamente "movimento" costuma potencializar o erro de que o movimento é um traço essencial da identidade de uma empresa de transportes. E assim, o logotipo de uma grande companhia de aviação apresentará as inúteis disfunções de um logotipo "inclinado". A falácia do semantismo se multiplica com a codificação errônea de suas alusões e com a eleição errônea daquilo ao qual se deve aludir.

O condicionamento semântico do signo identificador é variável em alto grau. Segundo consta-se, o chamariz de referências pode oscilar entre máximo e nulo. Na verdade, a compatibilidade semântica se verifica na exata posição dos signos, não apenas no eixo motivação-arbitrariedade, como também no que vai da abstração à figuração. Não fazer alusão explícita a nada real (o losango da Renault) pode ser um caso válido de aplicação do parâmetro de "compatibilidade semântica". A única condição semântica universal é a compatibilidade: o signo não deve fazer referências explícitas a significados incompatíveis ou contraditórios com a identidade da organização.

Fig. 72: Exemplo de ausência de alusão explícita à atividade desenvolvida – Renault, in http://www.renault.com.br, acessado em 10/01/2009

As alusões explícitas do signo são adequadas à identidade da organização ou a contradizem e a distorcem?

4.2.5 Suficiência

Relacionada com o ajuste tipológico (que indica a adequação do tipo de signo ao caso particular) está a suficiência, parâmetro que indica o grau de satisfação das necessidades de identificação mediante o ou os signos disponíveis: o fato de que os signos sejam pertinentes não é garantia de que eles sejam suficientes.

A suficiência deve ser considerada um requisito aplicável para denunciar não apenas o erro por falta como também o erro por excesso: os signos são suficientes não só quando conseguem cobrir as necessidades, mas também quando, além disso, não sobram. A suficiência indica que os signos são os necessários, e nada mais que os necessários, para satisfazer todos os usos identificadores do caso.

Marcas de primeiríssimo nível internacional, dos setores mais diversos e submetidas a condições de competitividade muito forte, estão perfeitamente identificadas diante do público sem apelar a símbolos (Panasonic, IBM, Pirelli, etc.).

Fig. 73: Exemplos de logotipos sem símbolos – Panasonic, IBM e Pirelli, http://mundodasmarcas.blogspot.com acessado em 10/01/2009

Apesar desta evidência, quem administra a identificação institucional costuma descartar automaticamente a opção por apenas um logotipo. Fazem isso movidos pela supervalorização dos símbolos, popularmente assumidos como forma modelo de signo identificador, e sob a sensação de que, diante deles, o logotipo sozinho é fraco e insuficiente.

A base desta opção majoritária pelos símbolos é um preconceito muito amplo, uma espécie de iconefilia que não somente supervaloriza a imagem não verbal como também, fundamentalmente, ignora a decisiva e determinante capacidade identificadora do próprio nome.

O binômio clássico "logotipo mais símbolo" apenas é necessário em certos casos: é legítimo se ambos signos cumprem funções efetivas. A identificação de qualidade rechaça os signos inúteis ou mortos, que não chegam a constituir um círculo ativo, isto é, assumido como indispensável por todos os atores do feito identificador. Pois os signos inativos são contra-producentes: longe de fortalecer a identificação, causam "ruído" ou interferências aos efetivamente operantes.

Os signos identificadores são os necessários (e não mais nem menos que isso) para cobrir todas as necessidades?

4.2.6 Versatilidade

Um dos atributos mais virtuosos que qualificam atores e atrizes é a versatilidade, ou seja, sua capacidade de interpretar com idêntica naturalidade e convicção papéis diametralmente opostos. Uma solicitação similar costuma ser requerida aos signos de identificação. Poucas organizações podem reduzir sua comunicação com seus interlocutores a uma única linguagem: diferentes temáticas e diferentes públicos fazem o discurso corporativo se desdobrar em várias retóricas. A clássica discriminação entre comunicação institucional e comunicação comercial já aponta uma cisão entre dois discursos que devem ser redigidos se ajustando a seus diferentes conteúdos e tipos de vínculo com seus respectivos receptores.

Contudo, em todos os casos, uma mesma assinatura deve rubricar o discurso e, em cada um, esta assinatura deve ostentar o tom pertinente. Os identificadores devem estar concebidos, portanto, com o dom da onipresença: ser compatíveis com todos os

discursos. Ou possuir versões “naturais” concebidas a partir de sua origem como parte do sistema. Os identificadores não devem desenhar para um único nível de discurso e logo se “adaptar” forçadamente aos outros mediante variantes secundárias, não previstas no design original e, portanto, imperfeitas. Se o logotipo recria o tom chamativo e conjuntural da publicidade comercial mais agressiva, dificilmente sairá triunfante diante do compromisso institucional mais exigente. No entanto, um símbolo cunhado com os requisitos de máxima qualidade cultural terá poucas dificuldades para se “animar” e ingressar dinamicamente em uma comunicação informal ou festiva. As versões informais do sério são absolutamente fáceis de conseguir; as versões sérias do informal são praticamente impossíveis.

Esta assimetria se origina de um feito que tampouco costuma ser reconhecido pela gestão padrão da identidade: o de que os signos de identidade são instrumentos estratégicos puros e não reconhecem a incidência de nenhum condicionante tático: não existe uma “identificação tática”. Portanto, os signos devem ser desenhados atendendo a um rendimento semelhante em todos os níveis de discurso sem perda de sua uniformidade: cada mensagem assinada – independente de qual seja sua temática e tom – deve confirmar a existência monolítica da marca, e em nenhuma de suas aparições tal marca deve evidenciar a menor incompatibilidade com o discurso. Caso precise me aproximar de um novo segmento, por exemplo, adolescente, devo reformular minha linguagem publicitária, minha oferta, meu produto, meu serviço; mas não deturpar meu logotipo para que se assemelhe ao de uma banda de rock. Se uma empresa tem uma nova área de negócio em um setor distante, mas não antagônico e pode assumi-lo sem problemas com seus signos originais graças a sua inesperada versatilidade, descobrirá por meio disso que tinha um capital de marcas oculto.

Os signos se adaptam naturalmente a qualquer nível do discurso da identidade, integrando-se adequadamente a cada um ou são adequados a apenas um nível do discurso?

4.2.7 Vigência

Mais além da vontade de seus autores e usuários, os signos gráficos estão submetidos a todas as condições de qualquer círculo simbólico no seio da sociedade: reconhecimento, valorização, legitimidade, re-semantização etc. Entre eles se encontra a

vigência. A palavra “mestre” é absolutamente atual, e continua em uso apesar de ter provavelmente a idade do idioma. Em contrapartida, a palavra “monsenhor” já está ultrapassada há muitos séculos. Apenas podemos usá-la como citação histórica: onde a empregarmos indicará um uso arcaico. A perda de vigência é um fato objetivo, alheio à vontade do falante. O mesmo acontece com os signos gráficos: há signos absolutamente atuais que foram criados há décadas e signos desenhados ontem que hoje já são obsoletos.

Este diferente tempo de vida do signo não depende de sua qualidade gráfica, mas sim da vida útil das linguagens que o construíram, ou seja, do caráter delimitado ou universal de seu sentido. Há linguagens ancoradas em uma época – ou inclusive marcadas por uma conjuntura – que se vão com ela, e linguagens que continuam sendo atuais apesar das mudanças na sociedade e na cultura.

Os identificadores corporativos, por acompanhar toda a trajetória de uma organização, devem ser de uma vigência não inferior à vida da organização. Devido ao seu próprio conceito, sua incidência na identidade da organização é direta, tanto no sentido positivo como no sentido negativo: um identificador “fora de moda” ou “ultrapassado” vai cumprindo inexoravelmente uma tarefa “ultrapassada” da sua organização. Portanto, os signos inscritos em modas ou em estilos de baixa inércia apenas são compatíveis com aquelas entidades de duração análoga: eventos, órgãos efêmeros ou provisórios etc.

A correção do tempo de vigência de um identificador só tem limite inferior de pertinência; isso significa que, superada a vigência mínima aceitável, todo “excesso” resultará sempre positivo. A celebração dos jogos olímpicos é um evento efêmero e, portanto, os identificadores de cada uma de suas edições poderão estar ligados a uma conjuntura determinada e possuir uma vigência muito curta. Contudo se, devido à linguagem escolhida, ditos signos gozarem de “permanente atualidade”, isso não definharia sua validez, muito pelo contrário: multiplicariam, posteriormente, a hierarquia daquela edição do evento.

Os signos parecem contemporâneos e atuais durante toda a vida da instituição ou caducam rapidamente, envelhecendo antes que a organização?

4.2.8 Reprodutibilidade

Para cada tipo de organização é formulado um tipo de exigência comunicativa que condiciona o tipo de meios que se deve recorrer para solucioná-lo. Um posto de gasolina não é a mesma coisa que uma universidade nem uma consultora internacional é a mesma coisa que uma tinturaria local.

O tipo de suporte material pertinente indicará suas próprias condições de reprodução, e uma maior heterogeneidade de meios corresponderá a um maior desafio ao rendimento "físico" dos identificadores. O impresso de leitura direta e individual é o meio mais pobre em solicitações; mas já exige um rendimento técnico inescapável: a redutibilidade. A reprodução em suportes e situações heterogêneas (planas, alto e baixo-relevo, em volume, iluminados, telas de TV e de computadores etc.) cria uma série de exigências materiais que condicionam direta e firmemente a forma do identificador.

São freqüentes os casos de organizações cujos identificadores foram desenhados com absoluta falta do fator reprodutibilidade: foram feitos para o suporte impresso menos exigente, sem considerar o repertório completo de formas de reprodução. Muitas marcas gráficas de empresas de primeira linha carecem do grau mais básico de reprodutibilidade; por exemplo, não têm uma boa passagem para a impressão em branco e preto. Nesses casos, as "aplicações" não previstas costumam apresentar um alto grau de imperfeição e aparecer como versões inevitáveis de um signo unicamente válido em sua versão original.

Os signos resistem a todo tipo de suporte material demandado ou apresentam aplicações com versões imperfeitas e/ou impossíveis?

4.2.9 Legibilidade

Diferente do parâmetro de reprodutibilidade, mas intimamente ligada a ele, é a legibilidade. Uma excelente reprodução do signo em todos seus suportes físicos não garante necessariamente um registro visual unívoco em todas as condições de leitura: fixa ou móvel, próxima ou distante, lenta ou rápida, pequena ou grande, com pouca ou com muita luz. Este parâmetro é puramente perceptual: indica o grau de reconhecimento visual dos traços essenciais do signo. Seus valores de excelência dependem das condições particulares de leitura que o signo concreto está submetido: não será a mesma coisa para uma ampla rede bancária varejista e para um pequeno banco de investimentos pessoais.

Se a leitura distante é uma condição à que o signo estará submetido (por exemplo, um posto de gasolina em uma estrada), a claridade de leitura terá que ser máxima e, certamente, deverá estar reforçada por uma cor corporativa potente, primeiro signo identificável pela visão, muito antes do que a forma gráfica. Por outro lado, este requisito se reduz a uma mínima expressão em alguns casos, por exemplo, um estúdio ou consultório profissional.

A velocidade de leitura é uma condição que, no mercado massificado impulsivo e de alta agressividade competitiva, se estende paulatinamente a mais setores. A rápida identificação do signo na paisagem urbana não é apenas uma exigência da leitura em movimento (do motorista ou do pedestre), como também da leitura urbana em geral: as condições de aceleração já não física mas psíquica (ansiedade) imposta pelo ritmo urbano fazem com que o esforço de leitura se torne inaceitável. Diante de um leitor impaciente e infiel, o signo deve facilitar ao máximo sua leitura para que a mensagem seja compreendida.

A publicidade urbana é, portanto, a prova de fogo dos identificadores da empresa que devem recorrer a ela. Uma publicidade na via pública com um logotipo de baixa legibilidade é um investimento de baixíssima rentabilidade. Principalmente quando a propaganda na via pública renuncia progressivamente ao discurso comercial para se concentrar no anúncio corporativo puro: a presença de marcas.

Os signos possuem suficiente clareza e contraste que facilitem sua leitura em condições usuais de tamanho, distância, iluminação e movimento ou ante o menor obstáculo deixam de ser legíveis?

4.2.10 Inteligibilidade

A inteligibilidade é a capacidade que um signo tem de ser compreendido nas condições normais de leitura, e é um parâmetro aplicável tanto para as formas abstratas como para as figurativas. Pode ser entendido também como a clareza e certeza com que o público decodifica o sentido do signo observado.

A inteligibilidade é inimiga da dúvida e do equívoco. Se o símbolo de uma empresa tenta representar um pássaro, o ideal é que o interlocutor veja e distinga “pássaro” o mais rápido e claro possível; no entanto, se não se sabe ao certo se é um pássaro, uma flecha, um triângulo ou um avião, o signo é deficitário.

Nem o signo da BMW nem o da Lufthansa geram dúvidas de compreensão em seus leitores. A clara inscrição no universo dos símbolos abstratos do primeiro e a evidente figuração do segundo não perturbam a percepção. Nenhum dos dois gera no receptor a pergunta que denuncia a baixa inteligibilidade: “O que estão querendo dizer com isso?”.

Fig. 74: Exemplos de marcas de boa inteligibilidade – BMW e Lufthansa, in http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009

O sentido pretendido dos signos é facilmente interpretável, cumpre com êxito sua missão comunicativa ou se presta a equívocos?

4.2.11 Pregnância

A pregnância é definida como a capacidade que uma forma tem de ser recordada. Representa sua maior ou menor possibilidade de ser “gravada” na memória do leitor.

Apesar de a legibilidade ser uma das condições indispensáveis da pregnância, trata-se de dois parâmetros distinguíveis. A bandeira colombiana é tão legível como a argentina: as três faixas de ambas são absolutamente nítidas. Contudo a bandeira argentina é formalmente mais pregnante devido a sua composição rigorosamente simétrica e a univocidade icônica do seu sol. Uma pessoa que desconhece igualmente as duas bandeiras e as vê pela primeira vez, poderia logo ter certas dúvidas ao tentar recordar a ordem das cores da bandeira colombiana, mas dificilmente trocará a ordem do azul e do branco da argentina nem vai mudar a posição do seu sol (perfeitamente centralizado).

Fig. 75: Pregnância: bandeiras da Colômbia e da Argentina, in http://pt.wikipedia.org , acessado em 10/01/2009

Isso tem a ver com a pregnância: a coesão interna da forma, proveniente da solidez de cada um de seus elementos, e o evidente de sua lógica compositiva, a sutileza de sua sintaxe. Isso redunda na univocidade ou baixa ambigüidade do signo, o que facilita não só seu registro como também sua retenção óptica, ou seja, a fixação da imagem visual que permitirá sua recordação e posterior reconhecimento.

A pregnância tampouco deve ser confundida com a singularidade: de todos os triângulos, o menos singular é o eqüilátero, contudo é o mais pregnante. Por outro lado, o escaleno não retangular – o mais singular – é o menos pregnante: resulta difícil recordar as aberturas comparativas de seus ângulos, diferentes e ambíguas, e as três longitudes distintas de seus lados.

Os signos possuem coesão e síntese formal que garantem a sua lembrança e rápido reconhecimento ou por sua complexidade e baixa definição resultam morfologicamente ambíguos e de baixa retenção?

4.2.12 Vocatividade

A vocatividade é a capacidade do signo de atrair o olhar: “chamar a atenção”. Há signos que se impõe ao receptor por força própria, e ainda contra sua vontade, e signos que exigem que o receptor vá a sua busca. Os recursos da vocatividade são vários: agressividade da cor, dinamismo da forma, expressividade dos ícones, liderança por tamanho ou proporção etc.

A vocatividade não deve ser confundida com a pregnância: símbolos muito pregnantes podem ser pouco ou muito chamativos (Mercedes Benz e Texaco, respectivamente). Tampouco deve ser confundida com a retórica: dois signos concebidos com a retórica identicamente austera (pelo tipo de tratamento gráfico, tipográfico e cromático) podem possuir diferente grau de vocatividade em função, por exemplo, de tamanho. Ou podem combinar, de maneira inversa, o grau de exagero formal com o grau de exagero cromático.

O nível de vocatividade pertinente aos signos de uma determinada entidade não apenas depende das condições técnicas de sua comunicação (legibilidade precisa, contraste relacionado ao contexto), como também de sua identidade (perfil, personalidade, tipo de diálogo com seu público). Em alguns casos, o adequado à identidade será a voz baixa, em outros, o tom retumbante.

Fig. 76: Símbolo com alta pregnância e com baixa vocatividade - Mercedes Benz; e com alta pregnância e com alta vocatividade - Texaco, in http://mundodasmarcas.blogspot.com , acessado em 10/01/2009

Os signos chamam a atenção suficientemente de modo a não passarem despercebidos? Resultam tênues ou exagerados para as necessidades da organização?

4.2.13 Singularidade

Uma das acepções de "identificar" é a de "diferenciar dos demais", ou seja, assinalar algum elemento que individualize o sujeito. Esta tarefa já é assumida pelo próprio nome, e os signos gráficos devem acompanhá-lo nesta função, enfatizando ou corroborando.

A singularidade é, por conceito próprio, uma função relacional, comparativa: apenas se é singular quando colocado em relação com outros. Mas também possui uma dimensão qualificadora, intrínseca: deve-se ser tão singular como exige a própria identidade. Diferenciar uma companhia de gás de sua concorrente requer um nível de singularidade médio-alto. Diferenciar um hospital público de outro requer um nível de singularidade decididamente baixo: a própria singularidade do nome será suficiente. Isso significa que este parâmetro reconhece limites de pertinência inferior e superior: deve ser aplicado em termos de "grau de singularidade necessário". Assim como o excesso de cordialidade torna antipático quem incorre a ele, uma singularização do identificador superior à necessária para a identidade do caso produz o efeito oposto ao desejado: a desidentifica.

A mesma indumentária que em uma determinada personalidade será o signo de sua vitalidade em outra poderia ser um simples sintoma de histeria ou mau gosto. A singularidade de um signo alcança sua máxima potência identificadora quando se ajusta ao grau exato requerido pelo caso. Desta forma, signos de grau de "originalidade" muito diferente podem garantir igualmente um alto rendimento: desde os "escritos à máquina" como Panasonic, até os manipulados, modificados ou desenvolvidos sob medida (Pirelli, IBM, Yves Saint-Laurent).

Fig. 77: Alta singularidade em logotipos “escritos à máquina” e desenvolvidos sob medida, in www.panasonic.com.br e http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009

Os signos satisfazem o grau de diferenciação necessário à organização no contexto específico ou se perdem no conjunto ou confundem-se com um existente?

4.2.14 Declinabilidade

Na identificação de produtos, a marca gráfica assume uma liderança muito superior a qualquer outro signo: liderança que, em alguns casos, torna supérflua toda outra imagem concorrente: podem variar as tipografias complementares e os elementos gráficos secundários sem que se deteriore a unidade da marca.

No entanto, na identificação corporativa o chamariz de unidade de estilo vai muito além: todo elemento visual sistematicamente recorrente trabalhará em favor da solidez e coesão da marca corporativa. Isso implica que o repertório de signos identificadores deverá ter certo grau de “clonabilidade” ou declinabilidade.

Por exemplo, são anedóticos os casos em que é supérfluo adotar uma ou várias famílias tipográficas estáveis para os textos. Muito pelo contrário, costuma ser inclusive recomendável que uma das ditas famílias concorde com a do logotipo. O mesmo acontece com as gamas cromáticas e os elementos textuais e icônicos, cuja regularidade facilita a codificação de mensagens novas e mutáveis para incluí-las dentro do discurso estável da organização, que aludirá a uma análoga estabilidade de sua identidade. De qualquer forma, resulta indispensável compatibilizar o grau de sistematicidade da identificação com os requisitos do caso concreto, não apenas comunicativos como inclusive identificativos.

Em um extremo podemos localizar aquelas identidades que por sua própria índole transmitem certo “frescor” ou espontaneidade, inclusive em seu modo de identificação, e estas exigirão certa “assistematicidade”. Nestes casos, não se trata de anarquia, mas de deslocamento da inexorável unidade do campo do concretamente gráfico para o campo,

mais abstrato, dos puros critérios de comunicação para que a “informalidade” seja notada, também deve-se aplicar com rigor.

No outro extremo, costumam ser freqüentes os casos em que a necessidade de constituir “famílias de marcas” exige que os próprios signos básicos sejam decomponíveis para criar signos irmãos, claramente reconhecíveis como membros de uma mesma família, cobertos ou não por uma marca guarda-chuva.

A declinabilidade é um parâmetro que se aplica apenas para ponderar o cumprimento do grau de codificabilidade indispensável; isto significa que carece de limite superior: toda capacidade latente de codificabilidade não utilizada não será prejudicial por si própria, ao menos que lesione o cumprimento de outros requisitos.

Os signos apresentam elementos gráficos que facilitem a codificação análoga a outras mensagens ou constituem signos absolutamente isolados que impedem toda declinação e criação de sistema?

4.3 Os erros de gestão

O processo de expansão da problemática da identidade e a conseqüente generalização dos programas de Identidade Visual Corporativa a todo tipo de entidade não alcançou ainda um ponto de maturidade. As organizações que conseguiram uma profissionalização completa de seus quadros de gestão destes programas constituem uma minoria.

O panorama internacional neste campo apresenta uma série de erros de gestão que resultam muitas vezes da improvisação na contratação dos profissionais. Entre os erros observados, predominam as situações típicas descritas a seguir.

4.3.1 Desenvolvimento do trabalho sem um programa definido

A gestão improvisada das comunicações detecta o problema comunicacional, mas passa ao designer uma orientação incompleta, que não serve para orientar seu trabalho e nem para avaliar as propostas apresentadas.

Nestes casos, o acerto é puramente probabilístico. Sem um conhecimento detalhado das necessidades específicas da instituição, só casualmente o designer

conseguirá contemplá-las. A gestão profissional, antes do contratar um designer, deve ter respostas para as seguintes questões:

- qual o tipo de marca gráfica que convém para esta empresa?
- a marca atual deve mudar completamente ou deve ser conservada fazendo-se pequenos ajustes?
- quais são os aspectos deficitários da marca atual?
- quais são os condicionantes materiais de reprodução dos signos?
- quais são os distintos tipos de peças de comunicação que deverão ser assinados pela marca gráfica?
- quais são as características atuais do setor de atuação e quais são os líderes de mercado?
- como se situa qualitativamente os identificadores da empresa em relação à concorrência?

As respostas a essas questões, discutidas internamente e colocadas por escrito, constituem um programa mínimo que deve ser transmitido ao designer antes que ele comece seu trabalho.

4.3.2 Desenvolvimento do trabalho por imitação

Este tipo de erro está relacionado ao erro anterior. Sem saber a problemática que tem em mãos, a empresa imita os comportamentos que observa no mercado. Neste caso a empresa incorre em um erro de grosso calibre: para identificar-se estrategicamente, ou seja, diferenciar-se no mercado, ela copia o que foi definido como moda pelos demais, sua própria concorrência.

A falta de conhecimento do problema gerará na organização uma inevitável insegurança, uma sensação que muito possivelmente será atenuada recorrendo-se à firmas de design famosas, que possam arcar com a responsabilidade dos resultados. Como resultado do processo ocorre a inevitável despersonalização da organização, que é inevitável em qualquer ato de imitação.

4.3.3 Erro na definição dos condicionantes

Não menos grave que o culto à aleatoriedade é apoiar-se em condicionantes errados. Este erro talvez seja o mais grave, pois está encoberto pela existência de um

programa definido e que legitima a gestão: a incorreta conceituação das necessidades garante uma resposta equivocada, que, lamentavelmente, goza de justificação.

A conceituação errada das necessidades geralmente é proveniente de pressupostos equivocados, que atribuem funções aos signos identificadores que deveriam ser desempenhadas por outras peças de comunicação. Desta forma, os signos identificadores se contaminam – a pedido do programa – com atributos alheios à sua natureza.

O caso mais comum é utilizar-se uma concepção publicitária da marca gráfica. Assim, as retóricas relacionadas com o discurso comercial mais agressivo e imediatista invadem o campo estratégico da identificação corporativa: um errado deslocamento do identificador ao puramente promocional.

Outra possibilidade consiste em confundir identificação com descrição narrativa das noções mais genericamente associadas à organização: sua atividade, seu produto, seu lugar de origem, etc. Essa compulsão à descrição origina-se em uma concepção primária de identificação.

Quando ocorre este tipo de erro, sem uma prévia determinação de sua pertinência ao caso, observa-se uma gráfica ingênua, que passa ao largo dos atributos estratégicos e apega-se às obviedades: a empresa de serviços sanitários terá “água” em seu símbolo e a de gás, uma chama.

4.3.4 A má escolha dos profissionais

Um erro grave, fruto do desconhecimento do tema e dos respectivos serviços técnicos, é a contratação de profissionais que não correspondem ao perfil adequado às necessidades existentes. Esse erro ocorre em vários níveis, iniciando-se pela seleção de profissionais que não têm idoneidade ou experiência em design corporativo, ou ainda, pelo fato deste tema muitas vezes ser associado a outro tipo de profissionais - publicitários, ilustradores ou designers especializados em outras temáticas. Este é um dos indicadores de mercados pouco desenvolvidos, pois só excepcionalmente uma agência de publicidade desenvolve a especialização nesta área, e, em geral, tende a abordar o trabalho com os critérios persuasivos utilizados na maior parte de sua atividade voltada aos aspectos promocionais.

Outro nível deste tipo de erro ocorre devido a equívocos em relação à escala do profissional escolhido, e os recursos organizacionais e técnicos da empresa contratada não se adéquam ao porte da organização contratante. Desta forma, o serviço será lento e imperfeito, ou, inversamente, excederá as necessidades, resultando em gastos maiores que os necessários.

4.3.5 Definição equivocada de prazos e verbas

Um erro freqüente, que indica o desconhecimento da real natureza e complexidade do trabalho a ser realizado é a definição de prazos e verbas inferiores aos mínimos necessários para o desenvolvimento de serviços adequados. Por detrás deste erro encontra-se normalmente uma concepção superficial dos signos identificadores e, portanto, de sua criação. Como toda atividade profissional, o design de identificadores corporativos possui limites de tempo e de custos, abaixo dos quais, os serviços estarão comprometidos.

5

5 Estudos de casos 128

5.1 Itaú 129

5.1.1 Levantamento sobre a empresa 129

5.1.2 Dados sobre o Projeto 142

5.1.3 Análise do novo Signo segundo os catorze parâmetros de Chaves / Belluccia 148

5.2 Petrobras 165

5.2.1 Levantamento sobre a empresa 165

5.2.2 Dados sobre o Projeto 176

5.2.3 Análise do novo Signo segundo os catorze parâmetros de Chaves / Belluccia 194

5.3 Vale 212

5.3.1 Levantamento sobre a empresa 212

5.3.2 Dados sobre o Projeto 227

5.3.3 Análise do novo Signo segundo os catorze parâmetros de Chaves / Belluccia 236

5. Estudo de casos

5.1 Itaú

5.1.1 Levantamento sobre a empresa

Informações obtidas no site www.itau.com.br e no Estatuto Social (disponível no site www.itau.com.br), exceto indicação em contrário.

I. Nome, sede e caráter de sua propriedade

O Banco Itaú Holding Financeira S.A. passou a chamar-se Itaú Unibanco Banco Múltiplo S. A. após a união com o Unibanco. É uma sociedade anônima aberta, com prazo indeterminado de duração e sede e foro na cidade de São Paulo. Suas ações são negociadas em três bolsas de valores: Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), Bolsa de Comércio de Buenos Aires (BCBA) e Bolsa de Valores de Nova Iorque (*New York Stock Exchange* – NYSE). Não há informações até o presente momento (01/2009) se essa fusão resultará em alteração em qualquer das marcas envolvidas no processo.

> O **Banco Itaú S.A.**, sediado em São Paulo, é o braço do Itaú Holding voltado ao setor de varejo, oferecendo serviços de finanças e seguros a mais de 12,4 milhões de pessoas físicas e pequenas empresas. O conjunto de empresas do conglomerado é denominado Grupo Itausa, que é o nome de uma holding que tem o controle acionário de parte das empresas. Fundado em 1945, o Itaú se tornou o maior banco do hemisfério sul em 3 de novembro de 2008 após anunciar a fusão com o Unibanco.
> In http://pt.wikipedia.org, acesso em 20/01/2009

II. Setor em que se inscreve e atividade concreta

A organização atua no setor de prestação de serviços bancários, tendo por objeto a atividade bancária em todas as modalidades autorizadas (empréstimos, investimentos, cartões de crédito, conta corrente, previdência privada, seguros, consórcios e capitalização), inclusive a de operações de câmbio.

III. Visão

Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.

IV. *Ranking* – concorrentes e posição no mercado

Dentre os bancos brasileiros de janeiro de 2009, depois da fusão com o Unibanco, o Itaú-Unibanco é o líder do mercado:

Ranking dos bancos brasileiros

Em bilhões de R$

Banco	Valores
Itaú-Unibanco	509,3
BB-Nossa Caixa	457,4
Bradesco	348,3
Caixa Econômica Federal	264,3
ABN Amro Real	164,2 (*)
Santander	127,28 (*)
HSBC	97,48
Votorantim	73,63
Safra	61,69
Citibank	39,41

(*) Em outubro de 2007, o banco holandês ABN Amro foi vendido a um consórcio formado pelo espanhol Santander, pelo escocês RBS (Royal Bank of Scotland) e pelo belgo-holandês Fortis. Quando isso ocorrer, o banco passará a Caixa Econômica Federal no posto de quarto maior banco do país.

Fonte: Banco Central (dados de julho)

Tabela 04 - *Ranking* dos dez maiores bancos brasileiros
http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u469827.shtml, acessado em 20/01/2009

Dentre os bancos internacionais, antes da fusão com o Unibanco e considerando o valor de mercado calculado com base no preço das ações no dia 25 de janeiro de 2008, o Itaú é o nono colocado (*ranking* de janeiro de 2008).

1 - Bank Of America - US$ 175,2 bilhões
2 - J P Morgan Chase - US$ 146.6 bilhões
3 - Citigroup - US$ 132.7 bilhões
4 - Norwest Corp - US$ 102.8 bilhões
5 - Goldman Sachs - US$ 76.1 bilhões
6 - Wachovia - US$ 69.3 bilhões
7 - Us Bancorp - US$ 56.9 bilhões
8 - Bradesco - US$ 53.5 bilhões
9 - Itaú - US$ 53.2 bilhões
10 - American Express - US$ 53.1 bilhões

Tabela 05 - *Ranking* dos dez maiores bancos internacionais, In
http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/28/bancos_brasileiros_sobem_no_ranking_de_instituicoes_financeiras_das_americas-328314675.asp acessado em 20/01/2009

V. Implantação e alcance geográficos

O Itaú, além de estar presente significativamente no Brasil, com 2699 agências e 4374 postos bancários (in www.febraban.org.br/buscabanco, acesso em 20/01/2009), possui marcante presença no exterior, em unidades estrategicamente posicionadas nas Américas, Europa e Ásia. O Banco está instalado em Nova York (agência Nova York), Cayman (Agência Grand Cayman), Lisboa e Londres (Banco Itaú Europa), Buenos Aires (Itaú Buen Ayre), Tóquio e também na China (Itaú BBA).

VI. Breve histórico da empresa

1945 - O Banco Itaú Holding Financeira S.A. foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito, depois Banco Federal de Crédito.

Década de 1960 - Após um período de crescimento interno de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada pelo governo federal o Itaú Holding ingressou num período de fusões, ***sendo a primeira delas entre o Banco Federal de Crédito e o Banco Itaú***. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período se estendeu entre 1964 e 1969.

Década de 1970 - Foi um período de rápido crescimento não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial. No final dessa década o Itaú Holding deu os primeiros passos para sua atuação internacional, com a abertura das agências de Nova York e Buenos Aires.

Década de 1980 - O conturbado ambiente político e econômico do país aconselhavam o retorno ao crescimento interno. O Itaú Holding adquiriu apenas um pequeno banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, foi um dos primeiros a transformar-se em banco múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna que já assim se delineara desde os anos 70. Nessa década, entretanto, o Itaú Holding estabeleceu-se firmemente como "Banco Eletrônico", evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

Década de 1990 - Começou com um novo ciclo organizacional, que se delineou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo esse que se estende até o presente momento. Sucessivamente, formou-se a nova infra-estrutura que daria base não só a um novo período de forte expansão interna como de total segmentação mercadológica.

1998 - A compra do Banco Del Buen Ayre, incorporado ao Itaú Argentina, atual Itaú Buen Ayre, reforça a atuação do Itaú Holding no Mercosul.

1997 a 2001 - Numa bem sucedida seqüência de participações em leilões de privatização de bancos estaduais o Itaú Holding adquire o Banerj (Rio de Janeiro) (1997), o Bemge (Minas Gerais) (1998), o Banestado (Paraná) (2000) e o BEG (Goiás) (2001).

2001 - Tem início a campanha "Itaú. Feito para você".

2002 - Ampliando sua atuação no mercado americano, em fevereiro têm início as operações do Banco Itaú (ITU) na Bolsa de Nova York - NYSE. No final do ano, o Itaú anuncia a associação com o BBA Creditanstalt. É criado o Itaú BBA, maior banco de atacado do país.

2003 - O Banco Itaú S.A. anuncia uma reorganização societária, que culminou na criação do Banco Itaú Holding Financeira S.A., que passou a controlar as empresas financeiras do Conglomerado. É adquirido o controle acionário do Banco Fiat, ampliando a atuação do Itaú no mercado de financiamento de bens de consumo. ***A marca Itaú ganha um toque de modernidade em sua tipologia.*** No final do ano, expandindo sua participação no mercado de seguros, o Itaú adquire o Banco AGF e a AGF Vida e Previdência, bem como as carteiras de vida e previdência da AGF Brasil Seguros. Como resultado da ampliação do grau de eficiência de atuação, o Itaú é considerado o primeiro banco do Brasil em valor de mercado. Ao mesmo tempo, pela segunda vez, em análise promovida pela consultoria internacional Interbrand, a marca Itaú é considerada a mais valiosa do Brasil (US$ 1,093 bilhão).

2004 - ***Pela terceira vez, a marca Itaú é considerada pela Consultoria Interbrand a mais valiosa do Brasil (US$ 1,204 bilhão).*** É criada a Taií - Financeira Itaú (Trishop Promoções e Serviços), empresa do Grupo voltada para o segmento de Empréstimos Pessoais. Ampliando sua participação no mercado de crédito ao consumidor, o Itaú inicia parceria com o Grupo Pão de Açúcar, na criação da Financeira Itaú CBD S.A. - Crédito, Financiamento e Investimento. Dando continuidade à estratégia de consolidação de sua atuação internacional, o Itaú inaugura a agência Tóquio, criada com o objetivo de atender residentes no Japão interessados em efetuar remessas para o Brasil e vice-versa.

2005 - Para trazer mais conveniência aos brasileiros que residem fora do país, o Itaú estabelece contratos de parceria com os bancos estrangeiros BPI (Portugal), Unicredito (Itália) e La Caixa (Espanha), a fim de proporcionar aos residentes desses países o envio de recursos a pessoas no Brasil pelo Itaú, utilizando a rede de agências desses bancos. Como parte das ações comemorativas do aniversário do Banco, é lançada a campanha

Institucional 2005 - "Itaú: 60 Anos Sendo Feito para Você". É criada a Ouvidoria Corporativa Itaú, canal de comunicação que tem a missão de atuar como representante dos clientes, intervindo a seu favor e promovendo melhorias contínuas em produtos e prestação de serviços. ***Pela quarta vez consecutiva, a marca Itaú é classificada pela consultoria inglesa Interbrand como a mais valiosa do país (US$ 1.342 bilhões).***

2006 - Aquisição do BankBoston - Em maio, o Itaú e o Bank of America Corporation assinaram acordo, para aquisição do BankBoston no Brasil e do direito de exclusividade para adquirir as operações do BankBoston no Chile e no Uruguai e outros ativos financeiros de clientes da América Latina.

Já no início de setembro, entretanto, toda a rede de pontos de atendimento no país passava a usar a marca do Itaú Personnalité, sem nenhuma mudança para seus clientes, que puderam manter os mesmos números de conta e senhas. Para transações bancárias, o número de identificação do banco continuou 479, sob a razão social transitória ItauBank S/A. Com essa operação, a marca BankBoston deixou de existir no Brasil. Em novembro, o Itaú deu mais um passo em sua internacionalização, com a compra do private banking do BankBoston, que pertencia ao Bank of America Corporation. O Banco Itaú Europa S.A. e sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg S.A. assinaram acordo com o Bank of America Corporation envolvendo a aquisição da totalidade do capital do BankBoston International, com sede em Miami, e do BankBoston Trust Company Limited, com sede em Nassau. Com a operação, o Itaú agregou 5,5 mil clientes, 200 funcionários especializados e US$ 3,666 bilhões em ativos, dobrando a carteira de private banking no exterior. O Banco Itaú Europa S.A. é a plataforma de negócios na Europa do Grupo Itaú, operando em diversos segmentos de mercado, entre eles o de Private Banking Internacional, por meio de sua subsidiária Banco Itaú Europa Luxembourg. Em junho, o Itaú lançou mais uma campanha institucional, ampliando o conceito "Feito para você" com ações que foram além da divulgação de valores do Itaú. Mais do que isso, as ações mostraram que o Itaú é um banco acessível, com produtos e serviços feitos para facilitar a vida dos clientes. Assim, durante os meses de junho e julho, quatro filmes: "Piscando", "Portas", "Tapete" e "Inconfundível", com a assinatura "O Itaú quer você", reforçaram a idéia de que o Itaú é um banco de serviços, com muitas portas de entrada para os mais diferentes perfis de clientes.

VII. Tipo de direção

A direção da empresa é exercida por um Conselho de Administração (eleito pelos acionistas) e por uma diretoria (eleita pelo conselho de administração), conforme especifica seu Estatuto Social.

> **Art. 4º - ADMINISTRAÇÃO** - A sociedade será administrada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria. O Conselho de Administração terá, na forma prevista em lei e neste estatuto, atribuições orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, as quais não abrangem funções operacionais ou executivas. Estas funções serão de competência privativa da Diretoria....
> **Art. 5º - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** - O Conselho de Administração será composto por acionistas, eleitos pela Assembléia Geral, e terá 1 (um) Presidente e de 1 (um) a 3 (três) Vice-Presidentes escolhidos pelos Conselheiros entre os seus pares....
> **Art. 11 - DIRETORIA** - A administração e a representação da sociedade competirão à Diretoria, eleita pelo Conselho de Administração no prazo de 10 (dez) dias úteis contados da Assembléia Geral que eleger esse Conselho
> 11.1. A Diretoria terá de 5 (cinco) a 20 (vinte) membros, compreendendo os cargos de Diretor Presidente, Vice-Presidentes Seniores, Vice-Presidentes Executivos, Diretores Executivos, Diretores Gerentes Seniores e Diretores Gerentes, na conformidade do que for estabelecido pelo Conselho de Administração ao prover esses cargos.

VIII. Atributos positivos dos produtos/serviços oferecidos e escala de mercado

O Banco Itaú oferece toda a gama de serviços bancários: empréstimos, investimentos, cartões de crédito, conta corrente, previdência privada, seguros, consórcios e capitalização. Por ser uma instituição com mais de sessenta anos de existência e atualmente ocupar o primeiro lugar no *ranking* entre os bancos brasileiros, goza de reconhecida confiança do mercado. A instituição atua junto ao público, pessoa física (com a segmentação Personnalité para alto poder aquisitivo), pessoa jurídica e também junto ao Poder Público, nas esferas municipais, estaduais e federais. A atuação da organização se dá no mercado nacional e internacional.

IX. Política comercial

A política comercial é do tipo direto, sem o uso de franquias ou terceirizações.

X. Previsão dos requisitos técnicos da comunicação de marca

Como corporação de grande porte do setor de serviços bancários, a comunicação da marca se dá em toda a gama de suportes das mensagens visuais:

- papelaria institucional e operacional;
- peças publicitárias;
- identificação de edifícios (interiores e exteriores);
- publicações;
- uniformes dos funcionários;
- internet (home banking e comunicação por e-mail);
- comerciais em televisão e cinema.

XI. Empresas relacionadas

Abaixo estão descritas as respectivas participações do **Banco Itaú Holding Financeira S.A.** sobre suas principais empresas controladas (diretas e indiretas), bem como o país de origem de cada uma delas.

Empresa	País de Constituição	Participação %	
		30/09/2008	30/09/2007
Afinco Americas Madeira, SGPS, Sociedade Unipessoal, LDA	Portugal	100,00	100,00
Banco Fiat S.A.	Brasil	99,99	99,99
Banco Itaú BBA S.A.	Brasil	95,75	95,75
Banco Itaú Argentina S.A. (1)	Argentina	99,96	99,99
Banco Itaú Chile	Chile	99,99	99,99
Banco Itaú Europa Luxembourg S.A. (2)	Luxemburgo	19,52	19,52
Banco Itaú Europa, S.A. (2)	Portugal	19,53	19,53
Banco Itaú Uruguay S.A.	Uruguai	100,00	100,00
Banco Itaú S.A.	Brasil	100,00	100,00
Banco ItauBank S.A.	Brasil	100,00	100,00
Banco Itaucard S.A.	Brasil	99,99	99,99
Banco Itaucred Financiamentos S.A. - (Taií)	Braisl	99,99	99,99
Banco Itauleasing S.A.	Brasil	99,99	99,99
BIU Participações S.A. (3)	Brasil	41,66	41,66
Cia. Itaú de Capitalização	Brasil	99,99	99,99
FAI - Financeira Americanas Itaú S.A. Crédito, Financiamento e Investimento (3)	Brasil	50,00	50,00
Fiat Administradora de Consórcios Ltda.	Brasil	99,99	99,99
Financeira Itaú CBD S.A. Crédito, Financiamento e Investimento (4)	Brasil	50,00	50,00
Itaú Administradora de Consórcios Ltda.	Brasil	99,99	99,99

Itau Bank, Ltd.(5)	Ilhas Cayman	100,00	100,00
Itaú Corretora de Valores S.A.	Brasil	99,99	99,99
Itaú Seguros S.A.	Brasil	100,00	100,00
Itaú Vida e Previdência S.A.	Brasil	99,99	100,00
Itaú XL Seguros Corporativos S.A. (4)	Brasil	50,00	50,00
ItauBank Leasing S.A. Arrendamento Mercantil	Brasil	99,99	99,99
Itaúsa Export S.A. (2)	Brasil	22,23	22,23
OCA Casa Financiera S.A.	Uruguai	100,00	100,00
Orbitall Serviços e Processamento de Informações Comerciais S.A.	Brasil	99,99	99,99
Redecard S.A. (3)	Brasil	23,21	23,21

(1) Nova razão social do Banco Itaú Buen Ayre S.A., homologada pelo Banco Central de La República Argentina em 24/07/2008;
(2) Coligadas incluídas na consolidação, com autorização da CVM, para melhor apresentação da unidade econômica. Controladas pela Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (ITAÚSA).
(3) Empresas com controle compartilhado incluídas proporcionalmente na consolidação.
(4) Empresa com controle compartilhado, incluída integralmente na consolidação, com autorização da CVM, em função da gestão do negócio pelo Banco Itaú Holding Financeira S.A.
(5) Não contempla a participação das Ações Preferenciais Resgatáveis (Nota 9g).

Tabela 06 – Empresas relacionadas à Itaú Holding, in www.itau.com.br , acesso em 20/01/2009

XII. Breve histórico da marca

A origem do nome Itaú é relacionada com calcário preto, conforme descrito abaixo no momento em que se procurava o banco ideal para se fazer a fusão com o Banco Federal de Crédito:

> O Itaú de Minas Gerais, fundado em 1944 por um grupo de fazendeiros e industriais mineiros, que tinham obtido êxito com a fabrica de cimento Itaú, encontrava-se na 47ª posição no ranking. Itaú era uma pequena cidade do sul do Estado, uma região de minas, depósitos de calcário preto, daí o nome, pedra preta, itaú na linguagem indígena.
> (BRANDÃO; OKUBARO, 2008: 179)

O primeiro registro do Banco Itaú junto ao INPI data de 1970 e é apenas um registro nominal – não foram registradas imagens neste momento. O primeiro signo identificador do antigo banco Itaú lembra a tradição dos brasões de família e não há registro de autoria. A data de implantação deve ser a mesma da constituição do banco.

Fig. 78: O signo identificador do antigo Banco Itaú. Brandão, 1995: 55.

O signo identificador utilizado na década de 1960 é de autoria de Aloísio Magalhães (1964). Ele é vinculado à fusão do Banco Itaú com o Banco América e ao início da preocupação do Banco com o Sistema de Identidade Visual Corporativa.

Fig. 79: O signo identificador na década de 1960, de Aloísio Magalhães. Leite; Taborda, 2003: 165.

Em 1966, Alexandre Wollner foi contratado para desenvolver o sistema de sinalização da nova sede do Banco Federal Itaú Sul-Americano. Esse projeto compreendia a definição de todo o processo de informação diretiva da organização: fachadas, luminosos, comunicação interna das agências e andares administrativos.

No final dos anos 1960, o Banco adotava o signo desenvolvido por Aloísio Magalhães. Esse elemento visual foi inserido em uma bandeira de aço inox, que identificava externamente a sede principal. Com a nova denominação de Banco Itaú, adotou-se oficialmente a família tipográfica Helvética Bold para expressar Itaú. Em 1970, Francesc Petit, um dos sócios da DPZ - Dualibi, Petit e Zaragoza Propaganda – adotou o tipograma Itaú inserido na bandeira frontal do banco, com fundo preto. Essa solução gráfica tornou-se naturalmente o signo Itaú.

Fig. 80: O signo identificador antigo e o atualizado em 1970. Wollner, 2003: 232.

> Como não estava previsto um programa de implementação, o uso foi isolado e sem seqüência. Em 1980, a DPZ e o Banco Itaú resolveram criar uma divisão de design para organizar, padronizar, incrementar e gerenciar o uso da assinatura do Banco nos meios de comunicação e papéis administrativos e operacionais, com a finalidade de identificar as agências e a instituição. Contrataram-me então (Alexandre Wollner) como consultor para estruturar essa divisão, batizada de SAO, cuja sede foi inicialmente instalada nas dependências da DPZ. Assim iniciou-se o mais completo trabalho sobre sistema de identidade visual já executado no Brasil. Após a decisão de manter o quadrado preto com pontas arredondadas, reforço visual do significado Itaú – pedra preta em tupi-guarani, partimos para uma reformulação total. O tipograma foi modificado, proporcionando melhor percepção visual. Para complementar o signo – quadrado preto com Itaú vazado – quando aplicado na fachada das agências, foram elaboradas abas laterais moduladas na cor laranja, resultando na rápida identificação da agência no cinzento contexto urbano. (WOLLNER, 2003: 233)

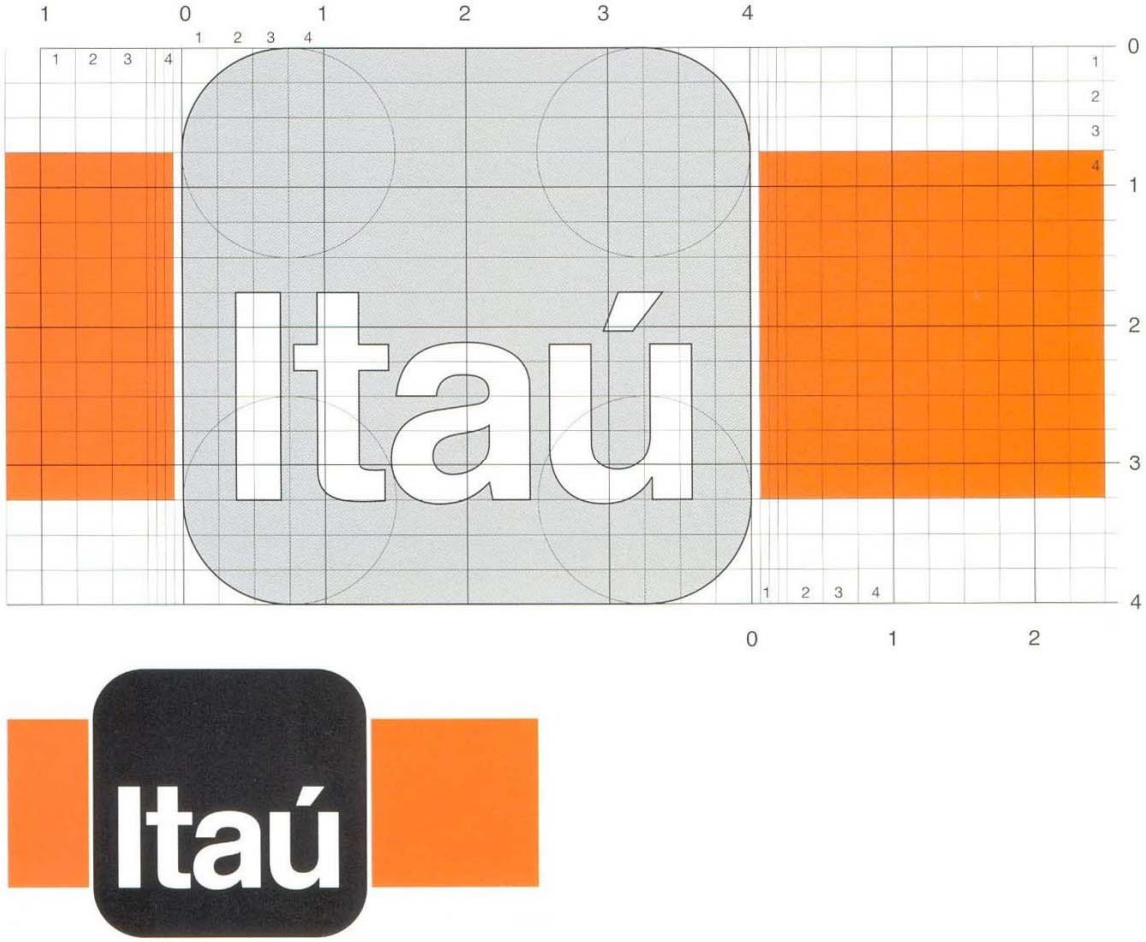


Fig. 81: A reformulação do signo Itaú, em 1990. Wollner, 2003: 233.

Em 1992 foi registrada junto ao INPI, (primeiro registro misto, que considerava além do nome, uma imagem – vide anexo 03 e fig. 46, p.86), variação da marca que rompia com as cores institucionais vigentes: o preto e o cor de laranja.

> Uma vez mais reativou-se o projeto de reciclagem da imagem do banco, ajustando-o à realidade vigente. A sabedoria popular costuma dizer que não se mexe em time que está ganhando. Todavia, o marketing repensou alguns elementos. Durante um longo período, arquitetos da Itauplan e os designers especializados da SAO-DPZ, um segmento da agência que trabalha só com marcas, trabalharam em conjunto. Foi quando se substituiu o preto pelo azul na pastilha, entrou o amarelo e manteve-se o cor de laranja. Com isso, a marca ficou mais agressiva.
> (BRANDÃO, 163: 1995)

Alexandre Wollner, que até então atuava como consultor do Itaú, não concordou com as alterações e desligou-se do projeto, conforme visto no trecho da entrevista concedida a André Stolarski, transcrito abaixo.

> **Wollner:** Não sei por que, mudaram a marca e fizeram aquele estrago com o quadrado azul e as letras amarelas dentro. O significado de Itaú é pedra preta. Usar preto justifica o desenho e o contraste entre o preto e o branco do logotipo justifica-o ainda mais.
> **Stolarski: Você trabalhou no projeto de renovação da marca Itaú?**
> **Wollner:** Estava trabalhando, isso em 1990. Nessa fase, diminuímos a altura das orelhas cor-de-laranja, o que melhorava a proporção do quadrado. O Olavo Setúbal tinha deixado a presidência para o filho Roberto, que queria marcar o início de sua atividade no banco com as cores azul e amarela, naturalmente influenciado pelo azul da segurança. Mas eu disse: Isso não dá certo. Azul, amarelo e laranja é muito. Como ele insistiu, eu disse: Tudo bem, então você precisa de um desenhista, não de um designer. O Petit tremeu nas bases, achou que ia perder a conta do Itaú.
> **Stolarski: Isso aconteceu na reunião de apresentação?**
> **Wollner:** Sim. O grupo dele, o pessoal que tinha sido treinado por nós para desenvolver o trabalho dentro do banco, fez a proposta em azul. Eles queriam competir conosco.
> (STOLARSKI, 2005:70)

A evolução do signo identificador Itaú foi divulgada em anúncios, como este da revista Isto É, e o seguinte de uma publicação institucional.

A marca do Itaú mudou. Uma mudança sutil, porque o Itaú muda todo dia para continuar a ser cada vez mais o Itaú, feito para você.

A história do Itaú começa em 1945, mas o banco como a gente o conhece hoje começou a tomar forma na década de 60. Foi aí que o banco que quase se chamou Federal Itaú Sul Americano América foi virando simplesmente Itaú. Um banco que já era moderno em tudo: na preocupação com a tecnologia, nas idéias e numa grande novidade: o marketing. **No Itaú da década de 60 o cliente já era o rei. E toda aquela gente pra frente, bossa-nova e iê-iê-iê percebeu logo: esse banco foi feito para mim.**

Aloisio Magalhães 1966

A marca do Itaú nasceu em 1972. E nasceu tão moderna, tão simples, que continua moderna até hoje. Francesc Petit, que desenhou a marca, olhou para o nome e entendeu que uma palavra de quatro letras, com a sonoridade da palavra Itaú, já era uma marca. **Na porta de cada agência a marca Itaú simbolizava o jeito novo de se fazer um banco. Eram agências mais modernas e mais agradáveis, era um atendimento mais eficiente, menos burocrático, mais informal.**

Na década de 80, a alta qualidade do atendimento prestado pelas equipes do Itaú recebe um reforço de peso: a informática, que revolucionou tudo. **O Itaú ficava cada dia mais moderno. Colocou os Caixas Eletrônicos nas ruas e lançou um Bankfone que estava na vanguarda do mundo. Interligou suas agências on-line, disponibilizou terminais de computador para seus clientes, virou o banco eletrônico cinco estrelas.**

Itaú

Francesc Petit 1972

Cliente Itaú descobriu como era simples e prático ser cliente de um banco de última geração. A marca mudou um pouquinho, o laranja coloriu as agências e cinco estrelas na fachada avisavam que aquele era um banco diferente.

Chegaram os anos 90, e o Itaú já estava com a cabeça no ano 2000. **A marca ficou colorida, o banco trouxe para os clientes as maravilhas da internet e se consolidou como o banco com o maior valor de mercado da América Latina.**

O mercado se abriu, o Itaú continuou crescendo, veio o ano 2000 e Nostradamus estava errado, o mundo não acabou.

Em 2001, a inglesa Interbrand, prestigiosa consultoria internacional de marcas, apontou o Itaú como a marca mais valiosa do Brasil. Em 2003, novo estudo confirmou a avaliação. A marca Itaú vale 1,093 bilhão de dólares. O resultado do talento e dedicação de equipes voltadas para a satisfação dos clientes Itaú.

Itaú

1992

Neste ano, mais uma vez o Itaú muda sua marca. Uma mudança sutil, dessas que quase não se notam. Só o bastante para você se perguntar: Ué, o Itaú mudou? Mudou.

Muda todo dia, para continuar sendo cada vez mais o Itaú. O banco onde você pode entrar que a casa é sua, que está onde você precisa. Seu banco eletrônico cinco estrelas, pronto para o futuro. **Feito para você.**

Itaú

Fig. 82: A evolução do signo em anúncio - revista Isto É nº 1760, 25 de junho de 2003.

Fig. 83: A evolução da marca Itaú em publicação institucional de 2005.
Revista Itaú Notícias, Julho de 2005, número 43.

5.1.2 Dados sobre o projeto Itaú

A Superintendência de design do Itaú foi contatada, mas negou-se a conceder entrevistas. Os dados que constam a seguir foram conseguidos em livros, periódicos, em publicações institucionais, nos sites www.itau.com.br e www.inpi.gov.br.

I. Autoria e data de implantação

O signo identificador, atualmente em uso pelo Itaú, foi registrado junto ao INPI em 2003 (vide fig. 46, p. 86). O projeto foi elaborado pela equipe de design interna da empresa e contou com a assessoria da Pentagram, por meio da designer Paula Cheer. A alteração foi bastante sutil: a fonte tipográfica passou a ser a Myriad, ao invés da Helvética. Houve também ajustes geométricos na "bolacha" que envolve o logotipo. Segue trecho de entrevista que aborda a mais recente revisão do signo identificador Itaú.

Itaú atualiza sua marca

SÃO PAULO - A marca Itaú vale US$ 1,093 bilhão, segundo avaliação da consultoria inglesa Interbrand. É líder do ranking das empresas mais valiosas do país. Antonio Jacinto Matias, vice-presidente do banco, diz que a posição "é reflexo da seriedade e comprometimento com a performance, não elemento estético". Com 12 milhões de clientes, três mil unidades de atendimento e 18 mil caixas eletrônicos, o Itaú também está alterando sua logomarca.

_A marca Itaú já tem 30 anos. Como foi essa evolução?

_Itaú significa pedra-preta. Ela foi criada pelo Francesc Petit, da DPZ, em 1972. O fundo era preto com tipografia Grotesque. Nos anos 80 passamos a usar a família Helvética e aplicamos as cinco estrelas. Em 1993 a logomarca ficou colorida para marcar o início da segmentação de mercado. Agora, com a consultoria da Paula Cheer, da Pentagram, mantivemos a bolacha que envolve a marca, diminuímos discretamente as extremidades arredondadas e mudamos a fonte para a Myriad. O pessoal interno de design fez todo o desenvolvimento do projeto. Muita gente vai perguntar: "por que tanto barulho para mudar apenas uma vírgula?". Mas é um processo de evolução do qual não podemos nos distanciar. Analisei várias sugestões, mas optei pela que conservava as características originais. A Paula foi taxativa: "a mudança tem que ser sutil, apenas isso".

_ A nova marca terá campanha?

Tenho sugestões de anúncios das agências África, DPZ e DM9DDB, que trabalham conosco. Mas será uma grande campanha. Estamos sempre na mídia porque a comunicação. tem papel estratégico no processo de construção de marca.

_ Nessa composição de impactos, como o Itaú contempla o futuro?

_Não somos novidadeiros. Procuramos nos apropriar de tendências e novas tecnologias quando elas são sólidas. Mas não demoramos porque, se tivéssemos esse comportamento, o banco não estaria na posição que ostenta hoje. Nossa meta é que o Itaú faça bem feito. Não é preciso, necessariamente, ser o primeiro a fazer. Usamos a tecnologia para ter competitividade. O importante é ser um centro de referência no setor.

Propaganda & Marketing - 18/06/2003

II. Motivos para o redesenho

Conforme consta no breve histórico da empresa, em 2003 “A marca Itaú ganha um toque de modernidade em sua tipologia” – história do Itaú, in www.ital.com.br, acesso em 20/01/2009. Conforme afirmou Antonio Jacinto Matias “... é um processo de evolução do qual não podemos nos distanciar. Analisei várias sugestões, mas optei pela que conservava as características originais.” Essas informações explicitam que a demanda para o redesenho foi a modernização da marca, sem alteração da nomenclatura ou ajustes visuais radicais:

Itaú faz modernização sutil na sua marca

Você pode não notar, mas a marca considerada a mais cara do país vai mudar na semana que vem. VANESSA ADACHI - SÃO PAULO - O Banco Itaú, que acaba de ter sua marca avaliada em US$ 1,093 bilhão pela consultoria inglesa Interbrand, decidiu fazer alterações cirúrgicas na tradicional "pedra preta" (o significado de itaú em tupi-guarani). O quadrado que hoje é azul, mas que durante três décadas foi de cor preta, ficará com os cantos menos arredondados. E a palavra Itaú, em amarelo, encolheu e terá a tipografia alterada. Sairá a "helvética" e entrará a "myriad", dando um aspecto mais "limpo" à marca.

Segundo Antonio Matias, vice-presidente de marketing do Itaú, o escritório de design americano Pentagram, contratada pelo banco, concluiu que a marca não precisava de alterações radicais, mas apenas de uma leve modernização. A Pentragram é a mesma empresa que fez a reformulação visual da marca Citigroup, incorporando o guarda-chuva vermelho do Travelers Group.

Essa é a quarta alteração promovida pelo Itaú na marca criada em 1972 pelo publicitário Francesc Petit. Em 1980, a principal alteração foi a incorporação do fundo laranja para destacar a "pedra preta" na paisagem urbana. Em 1983, as fachadas das agências passam a incorporar as "cinco estrelas". Só em 1992 a marca recebeu as cores azul e amarelo em substituição ao preto e branco.

Valor Econômico - 11/06/2003

Banco Itaú muda as letras do seu logotipo

Alteração é difícil de ser identificada

SÃO PAULO - O Itaú está mudando sua marca. A diferença, porém, é tão pequena que dificilmente até quem é cliente vai perceber. As cores, azul e amarelo, serão mantidas, mas o tipo da

> letra ficou mais gordinho. Itaú significa pedra preta em tupi-guarani. A mudança é muito mais um aprimoramento do desenho original lançado na década de 70. A idéia do Itaú como marca foi de Francesc Petit que, na época, argumentou que "um nome simples de quatro letras é uma marca." Como a diferença é pequena, a troca dos logotipos será gradual. O relançamento da marca, segundo o presidente do banco, Roberto Egydio Setúbal, mostra que a entidade está preparada para se antecipar às mudanças do mercado. Diário de S. Paulo - 11/06/2003

III. O novo signo identificador e os elementos do Sistema de identidade Visual

Fig. 84: O signo em uso pelo Itaú, in www.itau.com.br, acesso em 20/01/2009.

A fonte utilizada no novo signo, a Myriad Roman, é de autoria de Robert Slimbach e Carol Twombly. Ela foi desenvolvida em 1991 e é produzida pela *Adobe Systems Incorporated*, nas versões *Light, Regular*, *Semibold, Bold,* e *Black*, com itálicas,

condensadas e *semi-extended* (ROCHA, 2004:112). O código cromático adota o azul e o amarelo (cores de contraste bastante eficiente), e também o laranja, uma cor análoga ao amarelo.

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVW
XYZ1234567890<>?!/$%&*()

fonte Myriad Roman

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWX
YZ1234567890<>?!/$%&()*

fonte Myriad RomanItalic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUV
WXYZ1234567890<>?!/$%&*()

fonte Myriad Roman bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVW
XYZ1234567890<>?!/$%&*()

fonte Myriad Roman bold italic

Fig. 85: Fonte Myriad Roman e suas variações *regular, italic, bold e bold italic*, in http://www.linotype.com/1257/myriad-family.html, acessado em 20/01/2009.

A fonte anteriormente utilizada, a Helvética, é de autoria de Max Miedinger e Edouard Hoffman, e foi desenvolvida em 1957. As versões digitais são produzidas pela *Linotype Library*, em trinta e seis versões, que incluem a *Regular, Oblique, Rounded, Condensed, narrow, extra compressed, ultra compressed e textbook*. (ROCHA, 2004:102).

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética italic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética bold italic

Fig. 86: Fonte Helvética e suas variações *regular, italic, bold e bold italic, in http://www.fontseek.com/fonts/helvetica.htm, acesso em 20/01/2009*

5.1.3 Análise do novo Signo de Comando Itaú segundo os catorze parâmetros de Chaves/Bellucccia

Modificar a marca mais valiosa do Brasil, apesar de seu reconhecimento, não se configurou um grande desafio. Como não houve mudanças radicais na natureza da instituição a revisão foi ancorada nos elementos visuais pré-existentes e foi bastante sutil. As imagens a seguir representam as marcas dos concorrentes do Itaú e formam o paradigma estilístico dessa área de atuação.

Fig. 87: Itaú e seus concorrentes no Brasil, baseado no *ranking* dos dez maiores bancos brasileiros, tabela 04, p. 130 desta dissertação.

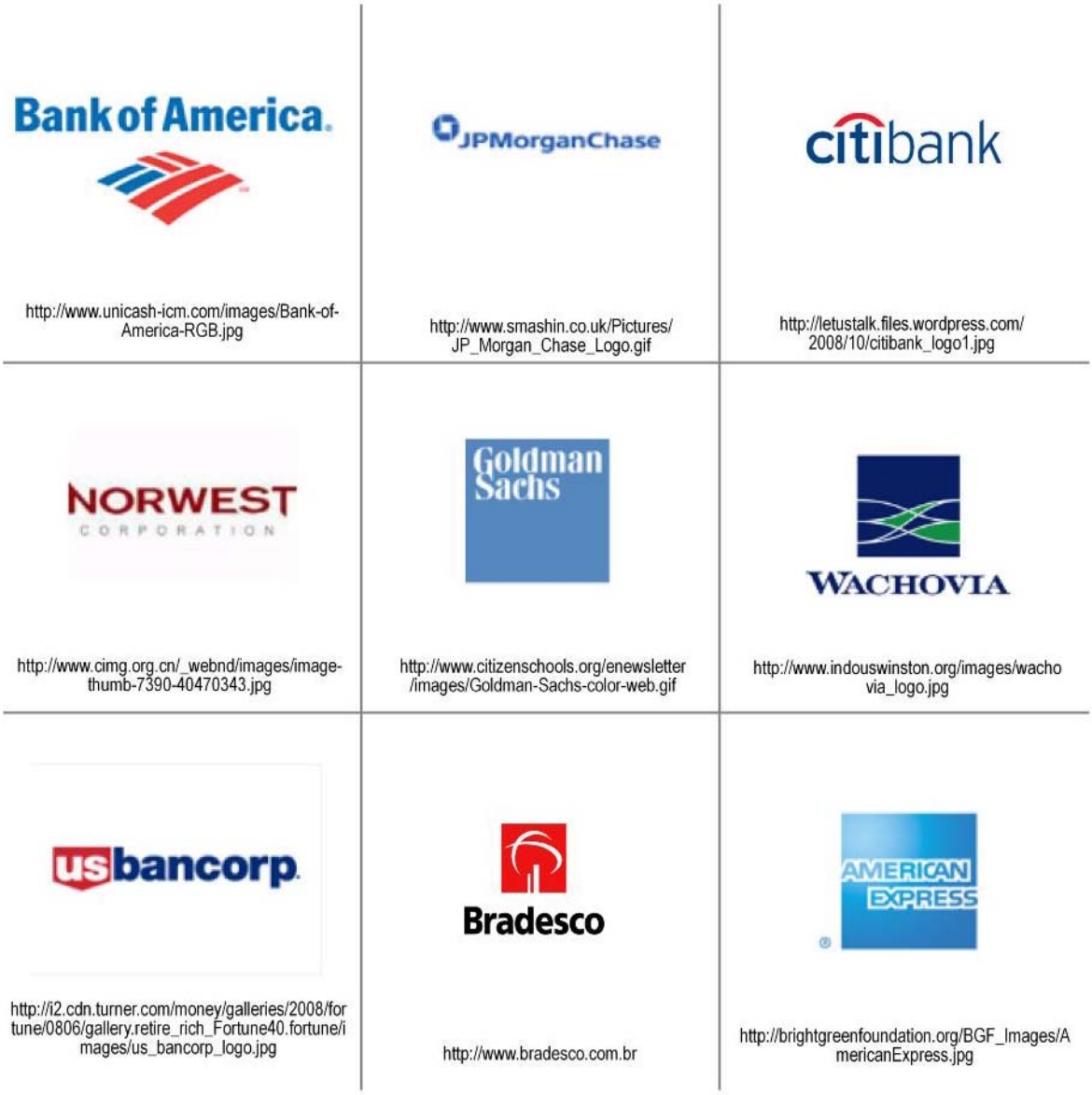


Fig. 88: Itaú e seus concorrentes no exterior, baseado no *ranking* dos dez maiores bancos internacionais, tabela 05, p. 130 desta dissertação.

I. QUALIDADE GRÁFICA GENÉRICA

O novo signo identificador Itaú utiliza a fonte tipográfica Myriad, sendo o logotipo inserido em um elemento gráfico com os cantos arredondados, chamado de “bolacha”

por Antonio Jacinto Matias, vice-presidente do Banco na época da revisão. Pode-se perceber o ajuste geométrico no padrão de arredondamento do elemento gráfico, assim como as diferenças da tipografia Myriad em relação à Helvética. O logotipo também passou por um reposicionamento no elemento gráfico estável.

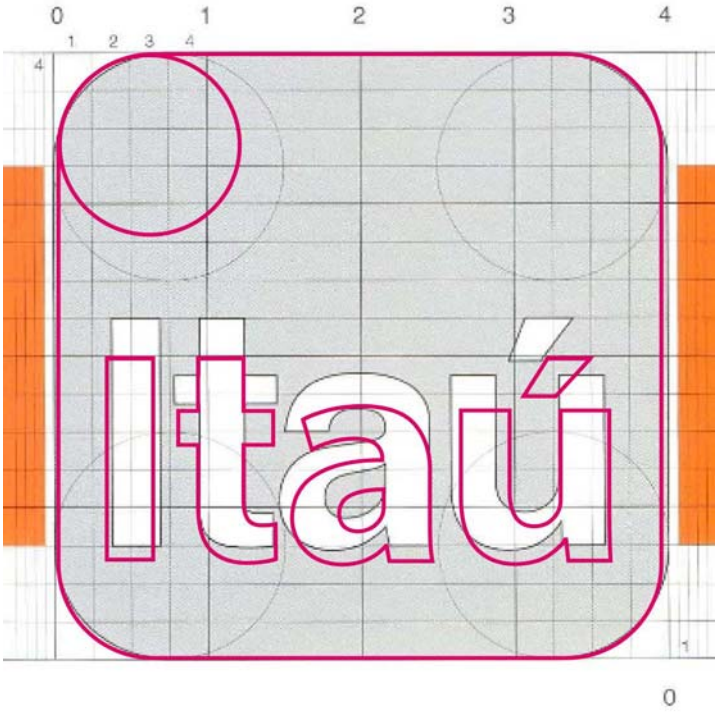


Fig. 89: Sobreposição do traçado da nova marca Itaú (linhas em magenta) sobre a marca anterior, Imagem de referência de Wollner, 2003: 233

A tipografia *standard* sofreu pequenos ajustes gráficos em relação aos tipos originais, particularmente no desenho do “t” e do acento agudo. Vê-se a seguir em cinza a conformação original da tipografia Myriad Roman, comparada com as linhas - na cor magenta - do signo identificador atualmente utilizado. Apesar dos ajustes ocorridos, não se pode dizer que este é um signo com o logotipo tipográfico retocado, pois as alterações ocorridas não configuram mudanças substanciais na tipografia original, diferentemente do tipo de ajuste feito no signo da Pirelli (vide p. 104, fig. 63).

> **Myriad** é uma família de fontes sem-serifa, concebida por Robert Slimbach, Carol Twombly, e a equipe de design da Adobe Systems. É uma das muitas fontes semelhantes à Frutiger de Adrian Frutiger. In http://pt.wikipedia.org/wiki/Myriad_(tipografia), acessado em 27/01/2009

Fig. 90: Fonte Myriad Roman - em cinza - e o traçado ajustado em magenta

Fig. 91: Walmart (in http://www.walmart.com) e ModernTelgraph (in http://www.moderntelegraph.com), marcas que utilizam a Fonte Myriad, e o logotipo do Bradesco (in http://www.bradesco.com.br), que utiliza a fonte Frutiger.

> A Helvética, feita no século 20, é uma revisão suíça de uma fonte alemã realista do século 19. Os primeiros pesos foram desenhados em 1956 por Max Miedinger, baseados na antiga Odd-job Sanserif da Bertold Foundry (ou Akzindenz Grotesk, como é chamada em alemão). A linha pesada e sem modulação e a pouca abertura evocam uma imagem de força bruta e persistência. Os levíssimos pesos editados em anos recentes contribuíram muito para reduzir o seu caráter rude, mas pouco para melhorar sua legibilidade. (BRINGHURST,2005: 109)

Fig. 92: Itaú grafado nas fontes Myriad e Frutiger: semelhanças.

A família tipográfica utilizada, apesar da relativa semelhança com o seu maior concorrente no mercado nacional – o Bradesco – mostrou-se adequada e, como era a intenção da empresa em seu Projeto de Revisão da marca, trouxe um aspecto mais contemporâneo ao signo.

Fig. 93: O signo aplicado com as estrelas e as cores de seu Código Cromático. Fotografia de Ricardo Moreira, Fotografia tirada em 21/01/2009, agência Afonso Braz, São Paulo, SP.

Fig. 94: O signo Itaú in http://www.itau.com.br, acessado em 27/01/2009, e seu Código Cromático, baseado nos elementos componentes do Sistema de Identidade Visual.

As cores que compõem o Código Cromático Itaú foram introduzidas em 1992, conforme registro feito junto ao INPI (vide p. 86, figura 46). Seja para marcar o início da gestão do Sr. Roberto Setúbal, como diz Wollner (p. 140), seja para marcar a segmentação dos serviços, como diz o Itaú (vide p. 142, fig. 83), o uso das cores foi absolutamente criterioso e, hoje, elas estão perfeitamente incorporadas ao Sistema. O logotipo amarelo garante um contraste eficiente por estar sempre inserido no elemento gráfico azul. Este por sua vez é devidamente evidenciado pelo laranja, utilizado pela instituição em diversos suportes gráficos, como por exemplo, as identificações das agências bancárias.

Pode-se concluir que, no tocante à qualidade gráfica genérica, o signo Itaú e os demais elementos que compõem o sistema combinam-se de maneira harmoniosa, resultando em uma solução gráfica eficiente e compatível com a instituição.

II. AJUSTE TIPOLÓGICO e V. SUFICIÊNCIA

O parâmetro Ajuste Tipológico propõe-se a verificar se a escolha do(s) elemento(s) identificadore(s) primário(s) foi acertada. O logotipo é um elemento obrigatório, mas o símbolo é opcional. Relacionado com o Ajuste Tipológico está o parâmetro Suficiência. Esse parâmetro pretende verificar se os identificadores escolhidos são os suficientes, sem excessos ou carências, ao cumprimento das necessidades identificadoras da instituição.

Uma organização do porte do Itaú tem um rol de necessidades identificadoras bastante amplas, como:

- papelaria empresarial e formulários;
- peças publicitárias;
- identificação de edifícios (interiores e exteriores);
- publicações;
- uniformes dos funcionários;
- veículos da frota;
- internet (home banking e comunicação por e-mail);
- comerciais em televisão e cinema.

Fig. 95: Mosaico com exemplos das aplicações da marca Itaú. Material coletado nas agências bancárias, no Jornal O Estado de São Paulo e no site www.itau.com

No caso do Itaú, a escolha foi utilizar o logotipo, desacompanhado de um símbolo. O logotipo sempre aparece inserido em um quadrado com os cantos arredondados, um acessório gráfico estável. O elemento identificador é acompanhado de cinco estrelas em determinadas situações, como por exemplo, as fachadas das agências do banco.

O Código Cromático adotado complementa a identificação da instituição, dando o devido destaque ao logotipo. O novo Código mostrou a que veio e não demandou alterações. Desta forma, pode-se afirmar que as necessidades identificadoras da instituição são plenamente satisfeitas pelos elementos componentes do sistema.

Ao se considerar as marcas correspondentes às organizações que compõem o *ranking* dos dez maiores bancos brasileiros (fig. 87), verifica-se que sete entre as dez instituições líderes de mercado utilizam essa combinação. As exceções são o próprio Itaú, o Citibank e a Caixa. Dentre os dez maiores bancos internacionais (fig. 88), o conjunto símbolo/logotipo é a escolha de quatro, observando-se que o Citibank, o Norwest, o Goldman Sachs, o USBancorp e o American Express também declinaram desta alternativa.

A opção pelo logotipo desacompanhado de um símbolo de maneira alguma prejudica a identificação do Itaú. Pelo contrário, ela concentra as atenções em um ator principal, configurando a convergência do sistema. Esta solução mostrou ser tipologicamente correta e plena suficiência no desempenho de suas atribuições identificadoras.

III. CORREÇÃO ESTILÍSTICA

Segundo Chaves e Belluccia (2005: 44), toda mensagem se inscreve, voluntária ou involuntariamente em algum código estilístico pré-existente. Segundo o dicionário Aurélio[4], uma das definições da palavra estilo é “Feição especial típica de um artista, de um gênero, de uma escola, de uma época, de um tipo de cultura”.

Por mais original ou atípico que seja, o elemento identificador deverá considerar o paradigma estilístico configurado pelas instituições líderes de mercado dessa determinada área de atuação, de modo a não adotar uma linguagem inadequada e por assim dizer, incompatível com a própria instituição. Será feita a seguir uma verificação baseada nas marcas de cada um dos dez principais concorrentes do Itaú, no Brasil e no exterior. Apesar

4: Novo Aurélio no século XXI, edição de 1999, editora Nova Fronteira

de eles formarem um grupo heterogêneo, é possível perceber as tendências predominantes.

O Itaú e seus concorrentes no Brasil				
empresa	logotipo	itálico	símbolo	quantidade de cores
Itaú	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	duas
BB	tipografia standard	não	alfabético, combi-nação de dois "b"	duas
Bradesco	tipografia standard	não	abstrato	duas
Caixa	tipografia standard iconizada	sim	não usa	duas
Banco Real	tipografia standard	não	abstrato	três
Banco Santander	tipografia standard	não	icônico	duas
HSBC	tipografia standard	não	abstrato	duas
Banco Votorantin	tipografia standard	não	alfabético	duas
Safra	tipografia standard	não	icônico	uma
Citibank	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	duas

Tabela 07- Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes do Itaú no Brasil, baseada na figura 87, p. 148.

O Itaú e seus concorrentes no exterior				
empresa	logotipo	itálico	símbolo	quantidade de cores
Itaú	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	duas
Bank of America	tipografia standard	não	abstrato	duas
JPMorganChase	tipografia standard	não	abstrato	duas
Citibank	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	duas
Norwest	tipografia standard	não	não usa	duas
Goldman Sachs	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	uma
Wachovia	tipografia standard	não	abstrato	duas
USbancorp	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	duas
Bradesco	tipografia standard	não	abstrato	duas
American Express	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	uma

Tabela 08- Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes do Itaú no exterior baseada na figura 88, p. 149.

Nota-se, pelas tabelas acima e pelos signos identificadores das instituições, que a grande maioria das empresas utiliza tipografias standard e o uso do itálico é evitado. De um total de dezessete entidades, sete não utilizam símbolos e destas, cinco fazem uso de acessório gráfico estável - Itaú, Citibank, Goldman Sachs, USBancorp e American Express. A preferência pelo uso de duas cores predomina, possivelmente por questões de economia na impressão de materiais gráficos.

Um momento importante da história da marca Itaú ocorreu quando o símbolo criado por Aloísio Magalhães foi inserido em uma bandeja de aço inox com os cantos arredondados, no final dos anos 1960. Possivelmente utilizado para solucionar um problema relativo à sinalização das agências, estava criado o elemento gráfico estável que acompanha a marca Itaú desde então. As origens exatas desse elemento são impossíveis de se determinar, mas pode-se observar que o quadrado com os cantos arredondados fez parte de um repertório formal que os designers utilizavam nas décadas de 1960 e 1970. Como exemplo pode-se citar o rádio Brionvega, modelo TS522. Ele foi desenhado por Richard Sapper e Marco Zanuzo em 1964. Outro exemplo característico é o "calendário perpétuo", criado pelo designer Enzo Mari, em 1962.

Fig. 96: A evolução da marca Itaú, desde a adoção da "bolacha" com os cantos arredondados. Composição de imagem em Wollner, 2003: 232 e a nova marca, in www.itau.com.br, acesso em 20/01/2009.

Fig. 97: Rádio Brionvega, de 1966, in http://www.connox-shop.com/categories/electronics/radio/brionvega-radio-ts522.html

Fig. 98: Calendário perpétuo de Enzo Mari, de 1966. Mari, 1970:81.

Apesar da “bolacha” ser um elemento geométrico datado, está de tal maneira incorporada ao signo que não associa à instituição uma imagem ultrapassada. As estrelas que eventualmente acompanham o signo identificador já eram uma referência visual na primeira marca da instituição (fig. 78, p. 137). Elas são uma alusão à sofisticação, originada na antiga classificação da hotelaria, “hotel cinco estrelas”. Elas são utilizadas também no talão de cheques, que qualifica uma parte dos usuários como “cliente estrela Itaú”. O uso da família tipográfica Myriad conferiu um aspecto mais moderno à instituição. Desta forma, pode-se afirmar que o identificador da instituição está perfeitamente inserido no código estilístico adotado para essa área de atuação.

IV. COMPATIBILIDADE SEMÂNTICA

Os conteúdos semânticos de uma instituição costumam ser considerados como referência direta à identidade da organização. Nestes casos a imagem é reduzida a uma representação gráfica de sua atividade concreta. Esse fenômeno é chamado por Chaves de “semantismo”, que apesar de freqüente, não é obrigatório no contexto da identificação institucional. Um grande problema ocorre quando existem elementos simbólicos que configurem uma incongruência ou conflito com a imagem da organização.

No caso do Itaú, como além das estrelas não são utilizados outros elementos simbólicos, não existem problemas semânticos. O único conflito semântico observado é o

significado em tupi-guarani do vocábulo Itaú – pedra preta. Esse conflito, entretanto, ficou enterrado no passado da instituição.

V. SUFICIÊNCIA: abordado juntamente com o parâmetro II. AJUSTE TIPOLÓGICO

VI. VERSATILIDADE

Pode-se definir como versatilidade a capacidade do Signo Identificador em adaptar-se a qualquer nível de discurso da entidade, integrando-se como agente de cada um deles e dirigindo-se de maneira adequada a cada um desses públicos.

O Itaú criou estruturas específicas para atender às necessidades de cada tipo de cliente, e em cada uma delas a marca está presente, totalmente adaptada ao contexto:

- Itaú Taií, direcionado à concessão de pequenos empréstimos;
- Itaú, para pessoas físicas e jurídicas;
- Itaú Personalité, para pessoas físicas de alta renda;
- Itaú Private Bank, para pessoas físicas de grande patrimônio.

Fig. 99: A marca Itaú e exemplos de sua adaptação a cada um de seus públicos pretendidos. In www.itau.com.br, acessado em 25/01/2009

O identificador primário Itaú, com a eventual inserção de um complemento verbal, acompanhado de outra marca de uma empresa coligada ou com um ajuste cromático, mostrou-se perfeitamente adequado a cada um desses discursos.

VII. VIGÊNCIA

O Itaú faz um cuidadoso acompanhamento de sua marca. Desde que a marca Itaú tornou-se a marca mais valiosa do Brasil, os cuidados foram redobrados.

O início da preocupação com os aspectos da identidade visual se deu com a união do Banco Itaú com o Banco da América. Aloísio Magalhães desenvolveu então o símbolo para a instituição que surgia: o Banco Itaú-América, em 1966. Essa versão

vigorou até 1970, quando Francesc Petit inseriu o logotipo em Helvética no elemento estável, a “bolacha”.

Em 1980 a marca passa por ajustes gráficos e começa a ser utilizado o laranja como complemento ao signo identificador. Em 1983 não há alteração no aspecto gráfico da marca, mas as agências passam a utilizar cinco estrelas como forma de identificar o atendimento *on-line*. Em 1992 o código cromático foi ampliado, pela adoção do azul e do amarelo, que passam a serem empregados juntamente com o laranja e, finalmente, no ano de 2003, ocorre a revisão da marca com ajustes visuais na curvatura do elemento estável e a adoção da fonte Myriad (informações extraídas do texto que acompanha as figuras 82 e 83).

Os ajustes e complementos que o Sistema de Identidade Visual Itaú sofreu desde 1966 são evidências da preocupação da instituição com sua marca. O signo mostra-se como uma linguagem atual e adequada aos preceitos gráficos contemporâneos.

VIII. REPRODUTIBILIDADE e IX. LEGIBILIDADE

Reprodutibilidade é a capacidade dos elementos do Sistema de Identidade Visual serem reproduzidos nos meios materiais pertinentes à área de atuação da instituição, com seus substratos materiais específicos.

A reprodutibilidade é condição inescapável para a legibilidade, que é um parâmetro puramente perceptual e indica o grau de reconhecimento visual dos traços essenciais do signo.

No caso do Itaú, os suportes essenciais são os papéis: a papelaria institucional, os formulários para as transações promovidas pela instituição, os talões de cheques, cartões de crédito, folhetos institucionais, etc. Desde meados da década de 1980, a internet passou a ser também um meio importante para as mensagens dos bancos. Com a progressiva redução do número de caixas que atendem nas agências físicas, o uso do *Home banking* é cada vez mais intenso. Por fim, é essencial à marca ter uma boa legibilidade nos ambientes físicos freqüentados por seus clientes e colaboradores.

O signo Itaú, que conta com um condicionante verbal curto, inserido em um elemento geométrico estável que garante o contraste e a proteção visual do logotipo já conta com muitos pontos favoráveis. Considerando ainda que a fonte utilizada na revisão ocorrida em 2003 tem uma boa legibilidade, este parâmetro já está quase garantido.

Essa instituição dispõe de uma equipe interna de design, que na época de sua estruturação foi treinada por especialistas em comunicação de marca - o próprio Wollner teria proporcionado esses treinamentos. Trabalhar com uma equipe *in house* de design tem suas vantagens. Uma delas é que os colaboradores estão imersos na instituição e conhecem as necessidades identificadoras muito profundamente.

No mosaico do Sistema de Identidade Visual Itaú (fig. 95, p. 154), são registradas aplicações da marca em suportes variados, desde as gráficas até as arquitetônicas, passando por exemplos adequados à internet. Em todas essas situações são garantidas boas condições de reprodutibilidade e legibilidade.

X. INTELIGIBILIDADE

Inteligibilidade é a capacidade que o signo tem de ser compreendido nas condições normais de leitura. É um parâmetro aplicável tanto para as formas abstratas como para as figurativas. Outra forma de entender este parâmetro é a certeza com que o público decodifica o sentido do signo observado.

O elemento identificador Itaú, por ser constituído apenas pelo logotipo, não possui significados simbólicos a serem percebidos. A coesão de sua forma gráfica, associada ao código cromático utilizado, não deixa margens a dúvidas quando ele é visualizado.

XI. PREGNÂNCIA

A pregnância é definida como a capacidade que uma forma tem de ser recordada. Representa sua maior ou menor possibilidade de ser gravada na mente do observador. É relativa à coesão da forma e o evidente de sua lógica compositiva. Segundo Gomes Filho (2004: 37), “Quanto melhor for a organização visual da forma e do objeto, em termos de facilidade de compreensão e rapidez de leitura ou interpretação, maior será seu grau de pregnância”.

O signo Itaú, pela sua boa legibilidade e clareza formal, tem um alto grau de pregnância. Orienta o olhar do observador a percorrer sua estrutura visual bastante simples e clara. Tal clareza é reforçada pelo contraste obtido entre o azul do elemento geométrico e o amarelo do logotipo. A própria tipografia utilizada não tem serifas ou outros ornatos que comprometam a coesão gráfica da forma.

XII. VOCATIVIDADE

Vocatividade é a capacidade do signo de atrair o olhar, chamar a atenção. São recursos da vocatividade a agressividade da cor, o dinamismo da forma, a expressividade do símbolo, as dimensões, a proporção, entre outros. As cores configuram um recurso importante neste parâmetro.

> A cor é a parte mais emotiva do processo visual. Possui uma grande força e pode ser empregada para expressar e reforçar a informação visual. É uma força poderosa do ponto de vista sensorial. As cores, dependendo de como se organizam, podem fazer algo recuar ou avançar, de acordo com o contexto onde atuam. O próprio volume do objeto pode ser alterado pelo uso da cor. A cor pode ser um elemento de peso, uma composição, por exemplo, pode ser equilibrada ou desequilibrada, dentro de um espaço bidimensional, pelo jogo das cores que nele atuem. O uso proposital, por exemplo, do claro-escuro e de cores quentes e frias pode fazer com que os objetos pareçam mais leves ou mais pesados, mais amenos ou mais agressivos.
> (GOMES FILHO, 2004: 65)

O nível de vocatividade de um signo depende não apenas de sua legibilidade e contraste em relação ao contexto, mas também do perfil da instituição e do tipo de diálogo adequado ao seu público, em certos casos mais discreto, em outros, mais vigoroso.

Para instituições bancárias, o tom do discurso é habitualmente mais discreto. A empresa relacionada Taií, direcionada às camadas mais populares de seus clientes, é portadora de um discurso mais agressivo, mas ainda assim respeitoso.

É correto afirmar que o identificador Itaú é um representante perfeitamente inserido neste discurso. Possui uma alta pregnância, mas chama a atenção na medida certa, sem alarde, como convém a um banco de sua envergadura. O discurso é discreto, porém firme. Tal firmeza é transmitida pelo uso das cores. O logotipo amarelo, cercado pela frieza do azul, garante o contraste necessário e atrai o olhar imediatamente.

No contexto urbano, a agência do Itaú dificilmente passa despercebida. Isso é garantido mais uma vez pelo uso das cores, agora o laranja, que é utilizado em porções generosas nos substratos metálicos que cercam a “bolacha” azul. Esta cor envolve o azul, que contém o amarelo. Eficiência no jogo de cores que garante a vocatividade.

XIII. SINGULARIDADE

Este é um parâmetro relacional, e deve ser analisado contrapondo-se os identificadores primários da instituição com os das instituições que constituem sua concorrência.

Ao considerar-se o identificador Itaú em relação aos concorrentes no Brasil (fig. 87), ele se destaca por encaixar-se em uma minoria que não utiliza o conjunto símbolo/logotipo como identificadores primários, e toda a atenção concentra-se no logotipo com seu acessório estável. Pelo seu formato particular, esse elemento configura uma região de cor maior que as de seus concorrentes, e isso por si só já o torna distinto.

Ao se considerarem os concorrentes no mercado internacional (fig. 88), há outros dois bancos que utilizam um quadrilátero como elemento estável: o Goldman Sachs e o American Express. Esse acessório, entretanto, utiliza um azul mais claro, mais discreto. Em termos de intensidade de cor, o único que divide as atenções com o Itaú é o Wachovia, que emprega também um azul vigoroso em seu símbolo, juntamente com um verde claro.

Pode-se afirmar, sem sombra de dúvida, que o Itaú não é confundido com nenhum de seus concorrentes, seja no Brasil ou no exterior.

XIV. DECLINABILIDADE

O parâmetro declinabilidade é relativo à capacidade dos signos identificadores primários e secundários permitirem seu desdobramento em sistemas, como por exemplo, famílias de marcas, em que o signo primário pode ser decomposto de modo a criar signos irmãos, reconhecíveis como membros da mesma família, cobertos ou não por uma “marca guarda-chuva”.

A relação de empresas relacionadas a *Holding* Itaú é longa (tabela 06, p.136) e a postura da organização em relação à identidade visual dessas empresas é variada. Ora o signo Itaú aparece ao lado do outro signo, ora a outra empresa mantém sua identidade visual, ora é adicionado um complemento ao identificador Itaú. Definir o critério a ser adotado é atribuição da diretoria da organização, que certamente tem seus motivos para adotar cada um deles: pode não ser interessante vir a público que o Itaú detém o controle acionário de determinada unidade, ou pode ser interessante manter a identidade original em respeito à comunidade ou ao seu público.

O desdobramento dos elementos identificadores em família de marcas é característica de determinados Sistemas de Identidade Visual e não é obrigatório, é decorrência das necessidades identificadoras específicas da organização em questão.

São vistos a seguir os identificadores de algumas das empresas coligadas à *Holding* Itaú, representativas das posturas da organização.

Fig. 100: A marca Itaú e exemplos de marcas de suas empresas coligadas.
In www.itau.com.br, acessado em 25/01/2009

Não é intenção deste trabalho fazer um levantamento exaustivo das soluções gráficas adotadas por todas as empresas coligadas à *Holding* Itaú, mas tão somente ilustrar exemplos que demonstrem as posturas adotadas. No caso dessa organização, existe um sistema, e a solução mais comum é a adoção de um complemento ao signo Itaú que indique a sub-área de atuação.

5.2 Petrobras

5.2.1 Levantamento sobre a empresa

Informações obtidas no site www.petrobras.com.br, no Estatuto Social e na Política de Governança Corporativa (disponíveis no site www.petrobras.com.br), exceto indicação em contrário.

I. Nome, sede e caráter de sua propriedade

> Art. 1º A Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras é uma sociedade de economia mista, sob controle da União com prazo de duração indeterminado, que se regerá pelas normas da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976) e pelo presente Estatuto.
> Parágrafo único. O controle da União será exercido mediante a propriedade e posse de, no mínimo, cinqüenta por cento, mais uma ação, do capital votante da Sociedade.
> Art. 2º A Petrobras tem sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, podendo estabelecer, no País e no exterior, filiais, agências,sucursais, escritórios.

II. Setor em que se inscreve e atividade concreta

A Petrobras é uma Indústria petrolífera e de energia, conforme reza seu objeto, transcrito de seu Estatuto Social:

> Art. 3º A Companhia tem como objeto a pesquisa, a lavra, a refinação, o processamento, o comércio e o transporte de petróleo proveniente de poço, de xisto ou de outras rochas, de seus derivados, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, além das atividades vinculadas à energia, podendo promover a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, o transporte, a distribuição e a comercialização de todas as formas de energia, bem como quaisquer outras atividades correlatas ou afins.
> § 1º As atividades econômicas vinculadas ao seu objeto social serão desenvolvidas pela Companhia em caráter de livre competição com outras empresas, segundo as condições de mercado, observados os demais princípios e diretrizes da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997 e da Lei nº 10.438, de 26 de abril de 2002.
> § 2º A Petrobras, diretamente ou através de suas subsidiárias, associada ou não a terceiros, poderá exercer no País ou fora do território nacional qualquer das atividades integrantes de seu objeto social.

III. Missão / Visão

Missão

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Visão 2020

Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

IV. *Rankings*

Mercado mundial

A Petrobras ocupa a nona posição no *ranking* internacional elaborado pela revista "Petroleum Intelligence Weekly" – PFC.

PFC Energy Ranking

2008 Rank	*Company Name*	*Market Cap ($US Bil.)*	*Primary Business*	*Country*
1	ExxonMobil	406.1	*Integrated IOC*	*US*
2	PetroChina	259.7	*Integrated NOC*	*China*
3	Royal Dutch Shell	161.1	*Integrated IOC*	*Netherlands*
4	Chevron	150.3	*Integrated IOC*	*US*
5	BP	143.6	*Integrated IOC*	*UK*
6	TOTAL	128.7	*Integrated IOC*	*France*
7	BHP Billiton	113.4	*Diversified Minerals*	*Australia*
8	GdF Suez	108.1	*Utility*	*France*
9	Petrobras	96.8	*Integrated NOC*	*Brazil*
10	Eni	93.6	*Integrated IOC*	*Italy*

Tabela 09 - *Ranking* das dez maiores empresas de energia
in http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx

Mercado nacional de distribuição de combustíveis

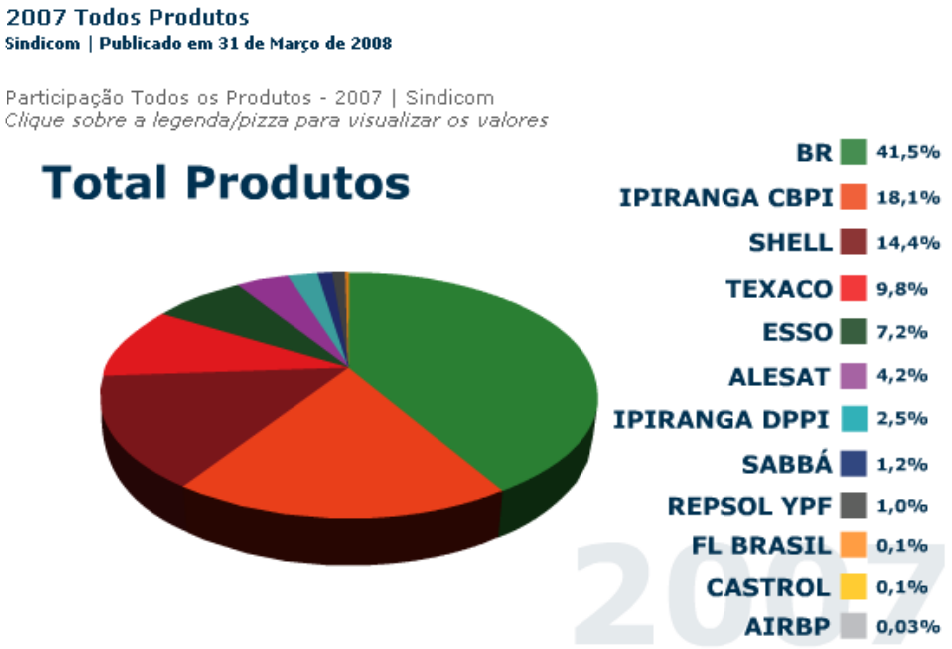


Fig. 101: O *ranking* nacional da distribuição de combustíveis, in
In http://www.sindicom.com.br, acesso em 28/01/2008

V. Implantação e alcance geográficos

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, a Petrobras possui escritórios e gerências de administração em importantes cidades brasileiras como Salvador, Brasília e São Paulo.

Além das atividades da holding, o Sistema Petrobras inclui subsidiárias - empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à Sede.

A organização está presente em diversos países, como Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Nigéria, e conta ainda com o apoio de seus escritórios no exterior como em Nova York (ESNOR), e no Japão (ESJAP).

VI. Breve histórico da empresa

Em outubro de 1953, por meio da Lei 2.004, a criação da Petrobras foi autorizada com o objetivo de executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União.

A Petróleo Brasileiro S/A iniciou suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que manteve sua função fiscalizadora sobre o setor:

- campos de petróleo com capacidade para produzir 2.700 barris por dia (bpd);
- bens da Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso;
- refinaria de Mataripe-BA (atual RELAM), processando 5.000 bpd;
- refinaria em fase de montagem, em Cubatão-SP (atual RPBC);
- vinte petroleiros com capacidade para transportar 221 mil toneladas;
- reservas recuperáveis de 15 milhões de barris;
- consumo de derivados de 137.000 bpd;
- fábrica de fertilizantes em construção (Cubatão - SP).

Ao longo de cinco décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no país, num mercado competitivo fora do monopólio da União, internacionalmente reconhecida como a nona maior companhia aberta de petróleo do mundo. Detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo para a produção de petróleo em águas profundas e ultra profundas, por isso a companhia foi premiada duas vezes, em 1992 e 2001, pela Offshore Technology Conference (OTC), o mais importante prêmio do setor.

Em 1997, o Brasil, por meio da Petrobras, ingressou no seleto grupo de dezesseis países que produz mais de um milhão de barris de óleo por dia. Nesse mesmo ano foi promulgada a Lei n º 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada. Com a lei, foram criados a Agência Nacional do Petróleo (ANP), encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor e o Conselho Nacional de Política Energética, um órgão formulador da política pública de energia.

Em sintonia com a mudança do cenário, a Petrobras segue preparada para a livre competição, ampliando novas perspectivas de negócios e tendo maior autonomia empresarial. Desde então a Petrobras dobrou sua produção e em 2003 ultrapassou a marca de dois milhões de barris de óleo e gás natural por dia.

VII. Tipo de direção

A direção da empresa está sob controle da União, que é acionista majoritária. Ela é exercida por um Conselho de Administração e por uma diretoria (eleita pelo conselho de administração), conforme especifica seu Estatuto Social.

Capítulo IV
Da Administração da Sociedade
Seção I
Dos Conselheiros e Diretores
Art. 17º A Petrobras será dirigida por um Conselho de Administração, com funções deliberativas, e uma Diretoria Executiva.
Art. 18º O Conselho de Administração será integrado por, no mínimo, cinco membros até nove membros eleitos pela Assembléia Geral dos Acionistas, a qual designará dentre eles o Presidente do Conselho, todos com prazo de gestão que não poderá ser superior a 1 (um) ano, admitida a reeleição.
Art. 20º A Diretoria Executiva será composta de um Presidente, escolhido dentre os membros do Conselho de Administração, e até seis Diretores, eleitos pelo Conselho de Administração, dentre brasileiros residentes no País, com prazo de gestão que não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição, podendo ser destituídos a qualquer tempo.
§ 1º O Conselho de Administração deverá observar na escolha e eleição dos Diretores a sua capacidade profissional, notório conhecimento e especialização nas respectivas áreas de contato em que esses administradores irão atuar, observado o Plano Básico de Organização.
§ 2º Os membros da Diretoria Executiva exercerão seus cargos em regime de tempo integral e de dedicação exclusiva ao serviço da Petrobras, permitido, porém, o exercício concomitante em cargos de administração de subsidiárias, controladas e coligadas da Companhia, a critério do Conselho de Administração, conforme o Código de Boas Práticas, na forma do inciso VII do art. 29 deste Estatuto.

VIII. Atributos positivos dos produtos/serviços oferecidos e escala de mercado

A Petrobras desfruta do reconhecimento nacional e internacional e tem como principal diferencial a qualidade e a confiabilidade de seus produtos, conquistados mediante contínuas pesquisas e visibilidade particularmente no circuito mundial de corridas da Fórmula Um. A organização atua em diversos países, como Argentina, Bolívia, Colômbia e Estados Unidos, desde o varejo de combustíveis, que tem como cliente o consumidor comum, até a exploração e o refino do petróleo e seus derivados. Nesses casos ela tem como clientes grandes corporações, inclusive de outros países.

IX. Política comercial

A política comercial é do tipo direto, sem o uso de franquias ou terceirizações, exceto para a BR distribuidora, que trabalha com franqueados para o varejo de combustíveis.

X. Previsão dos requisitos técnicos da comunicação de marca

Como corporação de grande porte do setor energético, a comunicação da marca se dará em toda a gama de suportes das mensagens visuais:

- papelaria empresarial e formulários;
- peças publicitárias;
- publicações;
- identificação de edifícios e postos de serviços (interiores e exteriores);
- uniformes dos funcionários;
- veículos da frota;
- navios petroleiros e reservatórios ;
- plataformas de exploração marítima;
- internet;
- comerciais em televisão e cinema.

XI. Empresas do grupo

Petrobras Distribuidora S/A - BR

Petrobras Energía Participaciones S.A.

Petrobras Química S/A - PETROQUISA

Petrobras Gás S/A - GASPETRO

Petrobras Transporte S/A - TRANSPETRO

Downstream Participações

Petrobras International Finance Company - PIFCo

XII. Breve histórico da marca

O primeiro signo institucional utilizado pela Petrobras é composto por um losango amarelo, de contorno verde, com a palavra Petrobrás (ainda com acento) em azul inserida no seu interior. A forma e as cores utilizadas procuravam corresponder aos anseios

nacionalistas da época, relacionando a marca da companhia às cores e formas da bandeira nacional. Esta primeira concepção começou a ser usada em julho de 1958.

Fig. 102: A primeira marca da Petrobras, in www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009

A companhia cresceu, expandiu suas atividades, criou subsidiárias e transformou-se na maior empresa do país. O signo identificador passou a ficar inadequado à nova fisionomia da empresa, cada vez mais complexa e diversificada. Isso causou uma tendência à fragmentação de sua imagem, pela implantação de símbolos individuais e pela falta de unidade visual entre a *holding* e as subsidiárias.

Em outubro de 1972, foi aprovada uma nova marca. Todas as empresas do Sistema Petrobras passaram a utilizar uma nova identificação, alcançando-se a pretendida integração visual. O manual de Identidade Visual trazia a seguinte explicação sobre seu desenvolvimento, comparando-a com a marca anterior:

> Desvincula-se o logotipo da marca, considerada a premissa de que o mesmo se encontrava por ela enclausurado. Busca-se um tipo de letra representativo. A Helvética, de desenho científico e boa qualidade ótica, é escolhida. Analisa-se o losango, desmontando-o em seus elementos básicos. Obtém-se uma espécie de V de ângulo variável, empregado desde a Antigüidade grega e egípcia como símbolo de propriedade e hierarquia, agora adotado universalmente. Atualiza-se o V aumentando-lhe a espessura. Montam-se dois Vs, obtendo-se uma forma simples, clara e forte, de nítidos contrastes.
> Fragmento do Texto do Manual de Identidade Corporativa,
> (in www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009).

Essa versão ficou conhecida como hexágono-losango, e foi utilizada durante vinte e dois anos em tanques, navios, veículos, uniformes, publicações, correspondência - ou seja, em todos os elementos associados ao dia-a-dia da Petrobras e de suas subsidiárias.

Fig. 103: A revisão da marca Petrobras em 1972, in www.petrobras.com.br , acessado em 20/01/2009.

Enquanto a Petrobras utilizava a marca losango-hexágono, a Petrobras Distribuidora começava a usar, em seus negócios, o Petrobras com um “BR” em destaque – uma linha sobre os caracteres “BR” presentes na própria palavra Petrobras. Esse logotipo foi desenvolvido no início da década de 70, pelo designer Aloísio Magalhães. Além do logotipo, ele criou também uma forma de utilizar o BR como um símbolo, a fim de obter uma identidade visual atraente para os postos de serviço e para os produtos comercializados pela Petrobras Distribuidora.

O símbolo BR passou a ser uma representação que se difundiu amplamente a partir do crescimento da Petrobras no mercado de distribuição de derivados de petróleo. Esse elemento tornou-se visível para público consumidor, principalmente nos postos de serviço instalados nas principais vias de todas as cidades brasileiras. Desde então, o símbolo BR passou por pequenas variações, como troca de cores e posição de alguns elementos. Em 1982, pelas mãos do designer Rafael Rodrigues, o símbolo recebeu um amplo redesenho, tornando-se o símbolo conhecido até os dias atuais.

Inicialmente a rede de postos manteve os dois símbolos: o BR nas bandeiras dos postos e o hexágono-losango em uma placa, ao lado da marca Petrobras. Mais tarde, o BR tornou-se conhecido e ganhou prestígio junto ao público. Isso fez com que o hexágono-losango deixasse de ser utilizado nos postos de serviço, passando a fazer parte da comunicação institucional do Sistema Petrobras, enquanto o BR firmava-se como símbolo voltado às atividades comerciais da companhia. Essa decisão acabou gerando um

problema, já que o público começou a dissociar a imagem da Petrobras Distribuidora da imagem da *holding*. O fato é que o uso de símbolos diferentes enfraquece o conceito de companhia integrada de petróleo, objetivo da Petrobras. Com um símbolo distinto, a Distribuidora era percebida apenas como uma subsidiária e não como parte essencial do Sistema Petrobras. Os postos e a Distribuidora passaram a ser chamados apenas de BR, afastando-se da marca Petrobras, na mente dos consumidores.

A compatibilização das marcas da Petrobras e da Distribuidora ocorreu em 1994. O losango-hexágono foi abandonado e o símbolo BR assumiu seu lugar, sanando essa separação, ao mesmo tempo em que atendia aos objetivos do planejamento estratégico da empresa, no que diz respeito a aspectos ligados à identidade visual: fortalecer a imagem do Sistema Petrobras e preservar a condição de empresa integrada.

XIII. O signo atualmente em uso e os elementos do Sistema de Identidade Visual Corporativa

O signo atual é de autoria de Rafael Rodrigues.

Fig. 104: A marca Petrobras em 1994, in www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

Nos outros países da América do Sul, o logotipo dos postos de serviços é aplicado na cor azul e não está acompanhado do BR.

Fig. 105: Logotipo que identifica os postos de serviço nos outros países da América do Sul, in www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

A tipografia utilizada no signo é a mesma que foi empregada na marca do banco Itaú até a década de 1990, a Helvética.

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética italic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRST
UVWXYZ1234567890<>?!/$%

fonte Helvética bold italic

Fig. 106: Fonte Helvética e suas variações *regular, italic, bold e bold italic*, , *in* http://www.fontseek.com/fonts/helvetica.htm, acesso em 20/01/2009

Vê-se a seguir o Caderno de Assinaturas Petrobras, com as especificações e instruções de uso do Signo Petrobras.

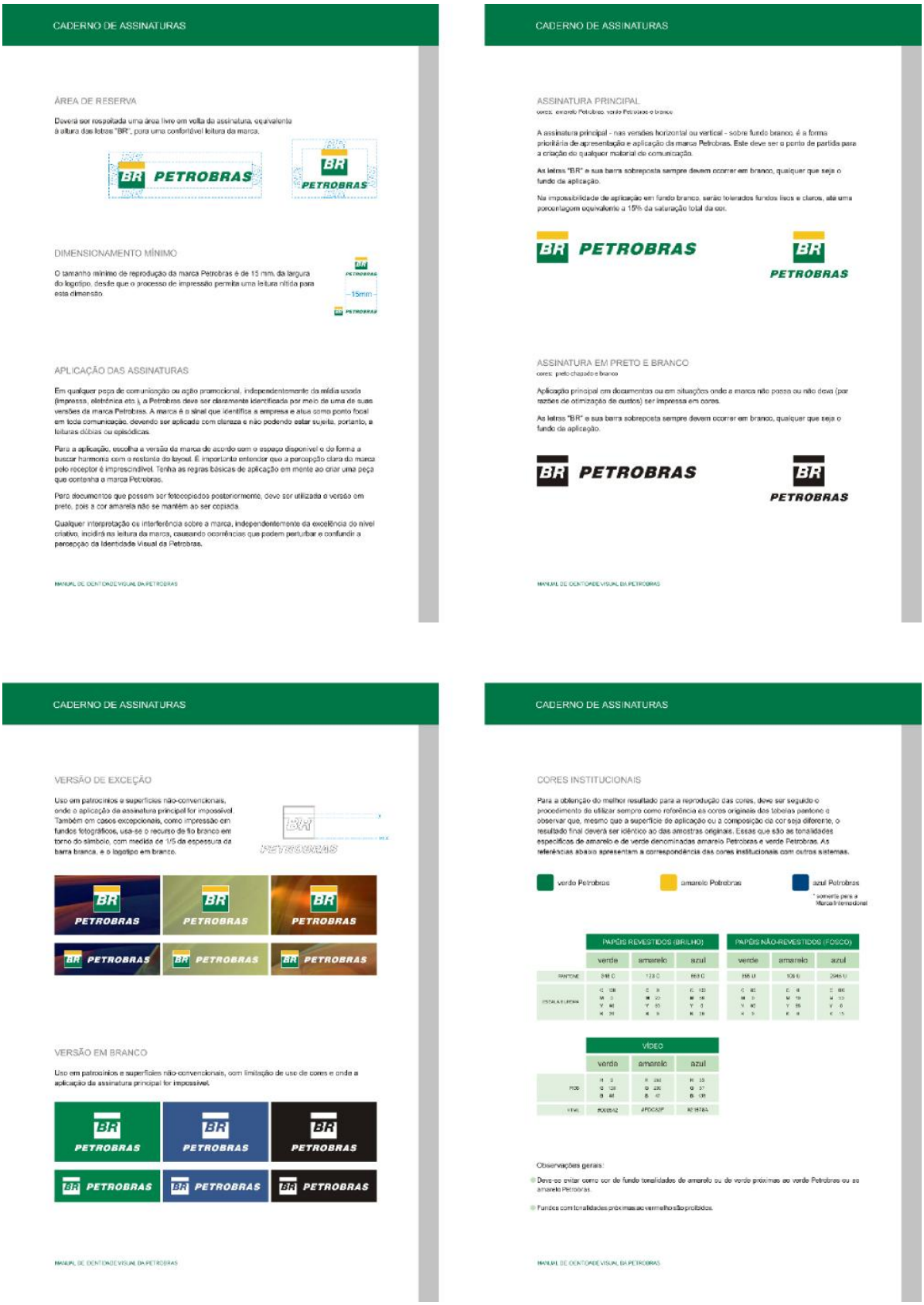


Fig. 107: O Caderno de Assinaturas Petrobras, in www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

Fig. 108: Os postos Petrobras nos anos 1950 e atualmente. Imagens cedidas por Und Corporate Design.

5.2.2 Dados sobre o projeto Petrobrax

As informações aqui apresentadas foram obtidas em entrevista realizada no dia 13 de janeiro de 2009 com o coordenador do Projeto de Revisão do Sistema de Identidade Visual Petrobras, o designer Norberto Chamma (Lelé). Ele é o titular do escritório Und Corporate Design.

As imagens e demais dados sobre o projeto Petrobrax foram cedidas pelos autores, exceto indicação em contrário.

Fig. 109: Norberto Chamma (Lelé), em seu escritório. Foto de Ricardo Moreira, realizada em 13/01/2009

I. Autoria e data de implantação

O signo identificador Petrobrax, com a variação Petrobras, foi registrado junto ao INPI no ano de 2000 (vide fig. 49, p. 89). O projeto foi elaborado pela equipe da Und Corporate design, sob a coordenação do arquiteto e designer Norberto Chamma. Os primeiros contatos com a empresa aconteceram em janeiro de 2000, e a aprovação final ocorreu em 19 de dezembro do mesmo ano. A divulgação da marca foi feita no dia 26 de dezembro, prematuramente, segundo Chamma.

II. Motivos para o redesenho

Um dos motivos foi a internacionalização da companhia, com a independência da imagem da empresa da imagem do Brasil, objetivando desvincular as ações empresariais da organização das relações diplomáticas brasilerias com os outros países.

Outro motivo foi a integração visual de todas as empresas que compõem o grupo. A marca BR foi inicialmente desenvolvida pelo designer Aloísio Magalhães para a distribuidora e não contemplava as demais componentes da *holding*, que, entre outras

coisas, trabalham efetivamente com a exploração de petróleo e utilizavam signos identificadores diferentes.

Seguem trechos do artigo de Ricardo Vieira, “As marcas Petrobras e o caso Petrobrax”, redigido em junho de 2008 e não publicado. O artigo, na íntegra, é o anexo 02 desta dissertação. Ricardo Vieira é profissional de comunicação e marketing da Petrobrás há trinta anos. Foi responsável pela primeira modernização da marca Petrobras (substituição do antigo losango preto pelo BR verde-amarelo) , em 1994, quando foi Gerente de Propaganda da Petrobras. À época do projeto Petrobrax ele era o Gerente Executivo de Comunicação da empresa, onde trabalha até os dias de hoje.

> Em seus primeiros quarenta anos de existência, até o final dos anos 1990, a Petrobras, nascida a partir do agrupamento de várias atividades que já eram desenvolvidas em várias autarquias do governo, permaneceu sendo administrada como se os seus vários departamentos e subsidiárias fossem entidades à parte. A Fronape, por exemplo, jamais se conformou em ser chamada de Petrobras; a Petrobrás Distribuidora sempre se considerou uma empresa autônoma (em ambas seus empregados chamavam a Petrobras de “Petróleo”); os departamentos (DECOM, DEPIN etc. tinham uma identidade própria muito mais forte que a identidade corporativa). Essa percepção era corroborada por seus dirigentes/gerentes que, por motivos políticos ou por deficiência técnica (sim, a “excelência gerencial” da Petrobras é um mito) raríssimas vezes faziam a gestão dessas unidades de negócio com uma visão corporativa.
>
> Do ponto de vista do público externo, a percepção era ainda mais difusa: as pessoas tampouco reconheciam a empresa como uma organização integrada e as suas marcas não eram reconhecidas.
>
> Esses problemas começaram a ficar mais agudos no começo dos anos 1990, quando, em decorrência dos debates no Congresso que desaguaram na quebra do monopólio, havia uma forte campanha pela privatização da Petrobras.
>
> ...
>
> Foram encomendadas, então, outras pesquisas, no Brasil, América do Sul, Estados Unidos e Europa, para avaliar a percepção

junto ao grande público da marca Petrobras e Lubrax. As principais constatações foram as seguintes:

- Na América do Sul, principalmente na Bolívia e na Venezuela, o BR verde amarelo e o sufixo “Brás” eram vistos como uma bandeira imperialista e a Petrobras como um instrumento do capitalismo brasileiro.
- Petrobras era associada especificamente à indústria do petróleo e não à energia.
- Nos EUA e Europa a empresa era totalmente desconhecida. Nos EUA, o BR era confundido com BP.
- O sufixo “Brás” era identificado com o que há de mais atrasado: empresa estatal, ineficiência, desperdício de recursos e baixa produtividade.
- A marca Lubrax não apresentou qualquer rejeição e tinha a correta associação à indústria do petróleo.

...

POR QUE PETROBRAX

Foi um trabalho de nove meses de gestação que levou em conta todos os aspectos acima relatados e a “profissionalização” da Petrobras, que precisava deixar de ser vista, tanto no Brasil quanto no exterior, como empresa estatal e passar a ter uma gestão preponderantemente empresarial.

À época, assim como permanece ocorrendo até hoje, a empresa tinha marcas diferentes nos vários países em que atua. Na Argentina, por exemplo, as testeiras dos postos de serviço não ostentavam o BR e tendo apenas a palavra Petrobras escrita por extenso em fundo azul; na Bolívia, o fundo era verde amarelo, mas sem BR. Isso sem falar nas marcas que foram compradas e até hoje não foram mudadas por falta de definição (por exemplo, EG3 e Perez Companc, na Argentina).

...

A logomarca PetroBrax, que, de certa forma, representava uma evolução e não uma revolução, pois ainda não resolvia todos os problemas conceituais (que seriam resolvidos mais tarde), visava consolidar a imagem corporativa no Brasil e no exterior. Os principais objetivos eram:

- Internacionalizar a empresa, partindo das premissas do Planejamento Estratégico 2000-2010;
- Introduzir cultura de mercado, portanto de marca, em uma empresa estatal antes monopolista ajudando a torná-la competitiva em toda cadeia de valor;
- Integrar e fortalecer a empresa e suas subsidiárias, redefinindo principalmente sua relação com Petrobras Distribuidora, que passaria a se integrar à corporação como um todo – inclusive perceptualmente;
- Mudar a imagem da companhia, modernizando-a, em termos tecnológicos e de gestão, e fazendo com que a empresa deixasse de ser uma força regional e passasse a ser percebida como uma empresa internacional integrada.
- "Desideologizar" a Petrobras fazendo com que fosse percebida, cada vez mais, como uma empresa profissional, competente, moderna e voltada para o business.

Em termos de gestão, a mudança da logomarca oferecia também outras vantagens técnicas:

- Leitura e fonética mais homogêneas em vários idiomas.
- Maior vínculo com Lubrax, uma marca reconhecidamente neutra.
- Redefinição da hierarquia empresarial, reforçando o nome corporativo e abandonando a cultura de siglas.
- Instituição de poder legal normativo e consultivo para a gestão das marcas da empresa.
- Posicionamento renovado da marca Petrobrax e Lubrax (no Brasil). Fortalecimento da - percepção da marca Petrobrax (distribuição) no estado de São Paulo.
- Redesign das marcas internacionais recém adquiridas, à época, pela empresa, como EG3 e Perez Companq (Argentina) e YPFB (Bolívia).
- Padronização dos Postos de Serviço.

(VIEIRA, 2008)

Artigo fornecido pelo autor, completo no anexo 02 desta dissertação.

III. O novo signo identificador e Projeto Petrobrax

A nova marca Petrobrax teve seu desenvolvimento baseado no conceito de energia e vida, com referências a uma chama, de energia limpa e também a uma folha, expressão da preocupação da empresa com os aspectos ecológicos e ambientais.

Fig. 110: Ícone Energia Petrobras, imagem cedida por Und Corporate Design.

Fig. 111: Símbolo com os logotipos propostos pela Und, com os sufixos Brax e Bras. Imagem cedida por Und Corporate Design.

> É interessante observar que, exatamente nessa mesma época, seis meses antes da mudança da marca da Petrobras, a BP – British Petroleum, provavelmente após realizar pesquisa semelhante e ao fazer essas mesmas constatações, mudou sua marca e seu nome. Passou a ser BP – Beyond Petroleum (despindo-se do "British", que lhe dava uma carga nacionalista/estatal e assumindo um nome com sentido mais amplo) com seu logotipo representando um sol estilizado em verde e amarelo. Ou seja, a BP fez exatamente o que a Petrobras teve a intenção de fazer ao mudar sua marca para PetroBrax: ser vista como empresa de energia, desvincular-se de uma visão ufano-nacionalista e modernizar sua marca. ... O desenvolvimento da PetroBrax, associada a um logotipo que remetia a energia limpa e introduzia o azul e o branco, aliviando a percepção "nacionalista" da marca, tornando-a mais neutra. (VIEIRA, 2008)
>
> Artigo completo no anexo 02 desta dissertação.

A fonte Frutiger, utilizada no logotipo, é de autoria de Adrian Frutiger. É produzida pela *Linotype Library*, nas versões *Light, Regular, Medium, Bold, Heavy e Black*, com itálicas e condensadas (ROCHA, 2004:112).

> A fonte foi solicitada em 1968 para a sinalização do aeroporto Internacional Charles de Gaulle, em Roissy, na França, que precisava de uma novo e moderno sistema de sinalização. Ao invés de utilizar uma tipografia previamente desenvolvida, como a Univers, ele preferiu criar uma nova fonte. Originalmente chamada Roissy, foi concluída em 1975 e aplicada ao local no mesmo ano. in http://pt.wikipedia.org/wiki/Frutiger, acessado em 06/02/2009

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUV
WXYZ1234567890()?!

fonte Frutiger regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUV
WXYZ1234567890()?!

fonte Frutiger italic

abcdefghijklmnopqrstuvw
xyzABCDEFGHIJKLMNOPQR
STUVWXYZ1234567890()?!

fonte Frutiger bold

abcdefghijklmnopqrstuvw
xyzABCDEFGHIJKLMNOPQR
STUVWXYZ1234567890()?!

fonte Frutiger bold italic

Fig. 112: Fonte Frutiger e suas variações, in http://tipografos.net/tipos/frutiger.html , acesso em 20/01/2009

As imagens apresentadas a seguir constituem parte do Projeto Petrobrax e foram selecionadas dentre o material fornecido pela Und Corporate Design.

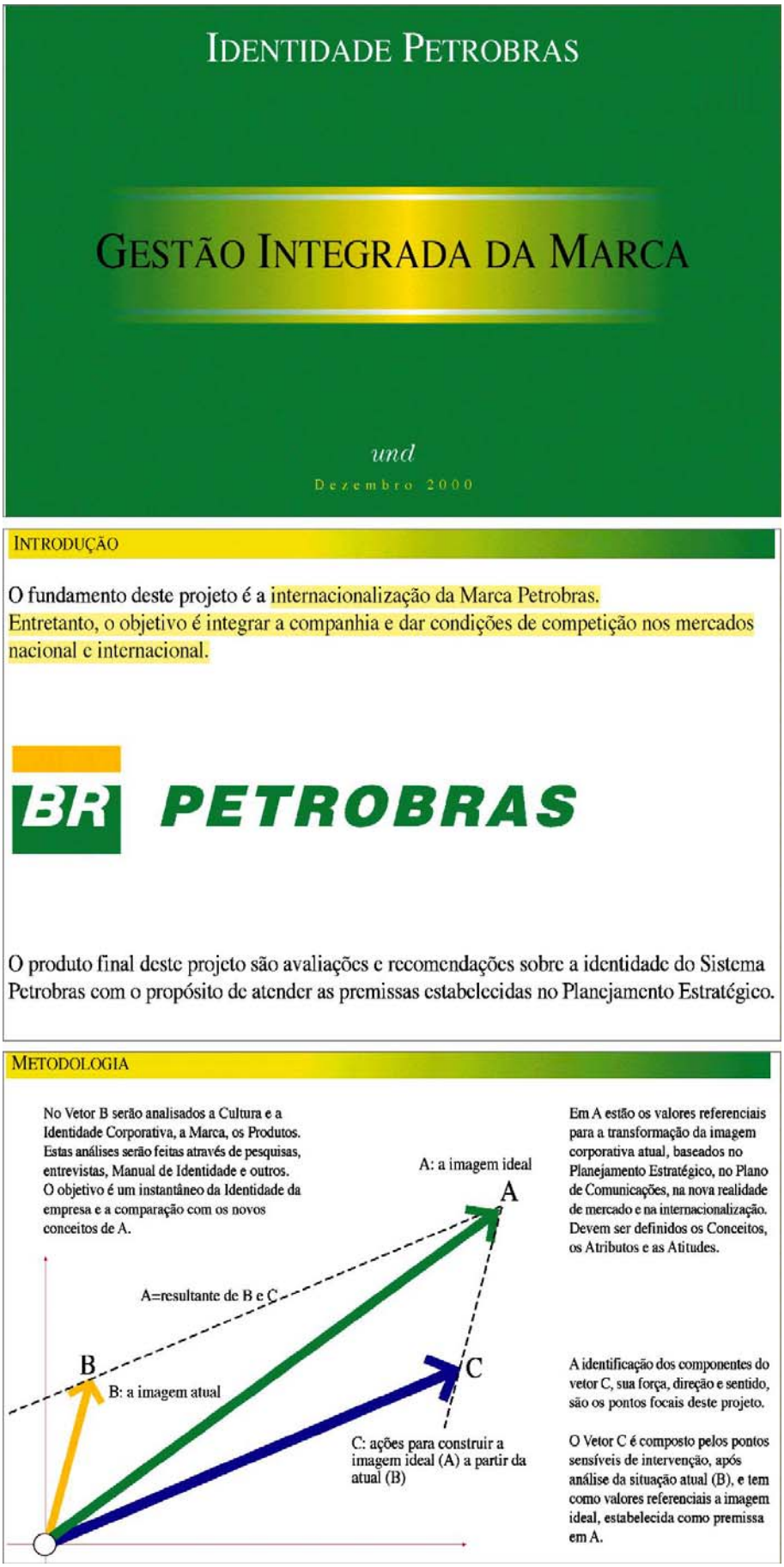


Fig. 113: Apresentação Petrobrax 01

CONSIDERAÇÕES VA

Alguns dos objetivos Petrobras definidos em seu Planejamento Estratégico:

• Empresa de energia, de classe mundial, com atuação internacional e foco regional.

• Ser uma empresa líder no mercado de petróleo e gás, atuando em todas as atividades da cadeia do setor petrolífero, posicionando-se para obter a mesma posição de liderança na América Latina (2010).

• Ser uma corporação de atuação integrada em upstream e downstream (otimização de recursos), com foco na obtenção de resultados pois necessitam de rentabilidade para assegurar crescimento sustentado (desenvolver aumento de reservas, capacidade de produção, expansão de atividades do setor de gás, consolidação do mercado doméstico, inserção no mercado internacional, notadamente América Latina).

• Investir constantemente no aprimoramento de seus funcionários e em pesquisas tecnológicas.

• Responsáveis e comprometidos com o seu público, desenvolveram uma política de transparência de suas atividades. Destacam o respeito e a preservação do meio ambiente.

PESQUISAS JUNTO AO PÚBLICO INTERNO VB

• Principal sentimento em relação à empresa: Orgulho de ser Petrobras.
• Petrobras descrita como fantástica, competente, brasileira, grande, com excelência técnica, patriótica.

Pontos negativos:
• Estigma de funcionários públicos: o público externo os vêem como pessoas que "não trabalham, ganham muito e que a empresa é um cabide de empregos".
• Por ser empresa estatal, é ineficiente e incompetente.

• Dissociação entre a holding e sua principal subsidiária, a distribuidora. A distribuidora é outra empresa e tudo que não é Petrobras (holding) é ruim. Na palavra dos entrevistados:
"Os postos de serviço são sujos, feios, uniformes feios etc".
"Os postos são ruins (Distribuidora), mas a gasolina é boa (Petrobras)".
"A Petrobras é muito mais amplo que isto: é uma ilha de excelência não reconhecida externamente".
"A Petrobras se rebaixou ao nível dos postos quando assumiu a marca BR".

• Momento atual visto como favorável às mudanças, que já começaram, para uma empresa ágil, eficiente e transparente como uma empresa privada mas não necesssariamente privatizada.
• Vazamento na Baía da Guanabara visto como marco da mudança, com papel fundamental da diretoria e do presidente.

• Para os funcionários a marca deve transmitir tecnologia, qualidade, modernidade, agilidade, eficiência e transparência.
• "O comercial da Williams é símbolo da mudança: Petrobras tecnológica, com qualidade".

PESQUISAS JUNTO AO PÚBLICO EXTERNO (BRASIL) VB

Devido à comunicação externa focada nos postos e à adoção do logotipo BR para toda a empresa, não existem dados suficientes sobre a imagem da empresa como Petrobras. Todas as pesquisas são direcionadas para BR - postos de gasolina. Neste mercado de distribuição e varejo, ocorreu um crescimento da marca a partir de 97 e um fortalecimento com a Fórmula 1. A imagem (fev/2000) é semelhante à Shell e superior às demais bandeiras, Esso, Texaco e Ipiranga que ocupam um segundo escalão.

Em pesquisa qualitativa realizada em 13 e 14 de setembro (SP e RJ), surgiram espontaneamente dados sobre a imagem da empresa sem que isso fosse o objetivo expresso do trabalho. O aumento do preço do petróleo, a campanha publicitária para lançamento de ações e os vazamentos do Rio de Janeiro e Paraná afetaram a imagem tanto positiva quanto negativamente, aumentando o conhecimento das atividades da empresa, principalmente entre os jovens.

Quando se fala em Petrobras, automaticamente se fala em:
• Brasilidade: é incontestável a imagem de brasilidade associada à Petrobras.
• Meio Ambiente: o papel da Petrobras é visto por vários ângulos (positivos e negativos) e amplamente discutido nas escolas e na família. O ponto fraco é a imagem de empresa poluidora, mas existe consenso sobre a preocupação da Petrobras com o meio ambiente.
• Postos de Combustíveis: desgaste da imagem dos postos BR. A campanha "De olho no combustível" tem exercido influência positiva na imagem de qualidade dos combustíveis dos postos BR, porém não diferenciando um posto de outro.
• Auto-suficiência: com a Petrobras não dependemos tanto da importação do petróleo.
• Diversificação: a campanha de ações e os vazamentos mostraram um lado da Petrobras de empresa que vai além dos postos de combustíveis.

Fig. 114: Apresentação Petrobrax 02

PETROBRAS: AVALIAÇÃO DE MARCA [1] VB

Sumário da pesquisa realizada em São Paulo. Entrevistas individuais com 450 pessoas, homens e mulheres, de 14 a 50 anos das classes A, B, C e D.

Teste e avaliação de:

É inegável o amplo conhecimento da marca BR com 93% de reconhecimento e com 51% de reconhecimento.

A marca é totalmente vinculada ao Brasil, seja pela sigla BR seja pelas cores. Na associação livre ocorreram raríssimas associações com simbologias que não estivessem ligadas ao país.

A marca é altamente focada em combustível.

Quando associada à produto, a marca remete diretamente a combustível e postos de gasolina, sendo que petróleo foi citado por apenas 9% da amostra.

A alta associação com combustível para automotivos dificulta a ampliação do foco da empresa como sendo uma empresa de energia. Ninguém citou energia.

Reflexão: + + BR = ∞

quadrado cores sigla

Como resultado teremos infinitas combinações que possivelmente alcançarão os mesmos índices de reconhecimento.

ESTRUTURAS DA IDENTIDADE CORPORATIVA [1] VC

	Pluralista	Endossado	Monolítico
	A companhia opera com uma diversidade de Brands, que podem estar ou não relacionados entre si ou com a corporação.	A organização tem um grupo de atividades ou companhias endossadas pelo nome e identidade do Grupo.	A organização usa um nome e padrão visual para todas as suas manifestações visuais.
Brands:	As identidades dos produtos não têm vínculos com a identidade da corporação. Ex: Pringles•Procter&Gamble	A identidade corporativa avalizando o produto. Ex: Indústria automobilística	Um produto que é a identidade da empresa. Ex: Nivea (Beirsdorf)
Organização:	As identidades das empresas subsidiárias ou associadas não têm vínculos com a identidade da corporação. Ex: Café do Ponto•Sara Lee	A identidade corporativa avalizando a organização. Ex: RioSul, empresa Varig	Uma única identidade organizacional que representa a companhia. Ex: IBM

A Petrobras é hoje primordialmente monolítica, com a identidade BR única para todas as subsidiárias, produtos e serviços.
Segue os mesmos princípios comuns na indústria do petróleo, ressalvados os recentes mergers.
Os modelos acima não são excludentes, a exemplo do Lubrax cujas embalagens ostentam o endosso corporativo.

ADMINISTRAÇÃO LEGAL DE MARCAS VC

A marca Petrobras, a sigla BR, alcançou notoriedade no Brasil.
Constatamos que não existem normas e atribuições definidas entre os diversos agentes que tem algum tipo de interesse com a questão de propriedade legal das marcas do acervo (SEJUR, CENPES, SERCOM). O controle legal de marcas está difuso, demandando a coordenação de esforços dos integrantes destes diversos orgãos e consultores legais independentes.

Também não estão evidentes e definidos os critérios quanto ao mérito das solicitações para o registro de marcas ou expressões promocionais originadas de diferentes orgãos da empresa. E em diversos países.
O controle legal eficiente das suas marcas é resguardar a propriedade de um dos maiores acervos da companhia e otimizar recursos na revalidação da propriedade de marcas em países que estão distantes dos objetivos estratégicos.

Qual é o valor intangível atual da marca Lubrax??

Examinando o acervo de marcas, está evidente que estas são concebidas como anagramas compostos pelas palavras Bras, Brax e Petro, utilizadas como prefixo ou sufixo. Mas esta convergência também permite 2 leituras.
A primeira, altamente positiva, é que a criação de nomes compostos com o dígrafo BR, remete imediatamente à origem do emissor da informação. A segunda pode indicar também que nomes são concebidos tendo como fundamento a criação de siglas, como é a linguagem da empresa, ao invés de interesses mercadológicos.

Recomendamos desenvolver estudos para instituir uma ampla política de registro de marcas e a definição (bem como a descrição organizacional) de um eficiente orgão gestor da propriedade intelectual da Petrobras.

Fig. 115: Apresentação Petrobrax 03

PESQUISAS JUNTO AO PÚBLICO EXTERNO (INTERNACIONAL) VB

• Nos países pesquisados (Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela e Estados Unidos) a imagem do Brasil é a mesma e estereotipada: futebol, carnaval, praias, floresta amazônica.

• Com relação a combustíveis é possível montar um panorama geral: fidelização a um posto de serviços se dá mais em função de sua proximidade física, qualidade do atendimento e dos serviços (exceto EUA: auto-serviço) e modernidade do local. A marca é importante, mas não é decisória.

• Existe receptividade para a entrada de uma empresa brasileira em todos os países, porém em todos eles será necessário construir a imagem da marca.

• Quanto à marca BR, o cenário é desfavorável para sua utilização, com o agravante da sigla BR ter sido confundida com a BP nos Estados Unidos.

• O retângulo verde e amarelo e a sigla BR são traduzidos como a bandeira nacional. Utilizá-los nos países pesquisados pode transmitir uma invasão brasileira. Ainda em relação à sigla BR, esta é fortemente associada ao Brasil.

• A marca Lubrax não é conhecida nestes países, porém é facilmente assimilada.

IMAGEM ATUAL PETROBRAS: IDENTIDADE CORPORATIVA VB

• Público Externo
A percepção dominante é que a identidade dos postos é a identidade institucional, projetando um cone de sombra sobre a imagem do Sistema Petrobras.

• Público Interno
A Petrobras e a Distribuidora são vistas como duas empresas culturalmente distintas unificadas pela mesma marca.

• Situação Ideal
Viabilizar uma imagem única, coordenada e decodificável para todos os públicos no Brasil e no Exterior, à exemplo de grandes empresas do segmento.

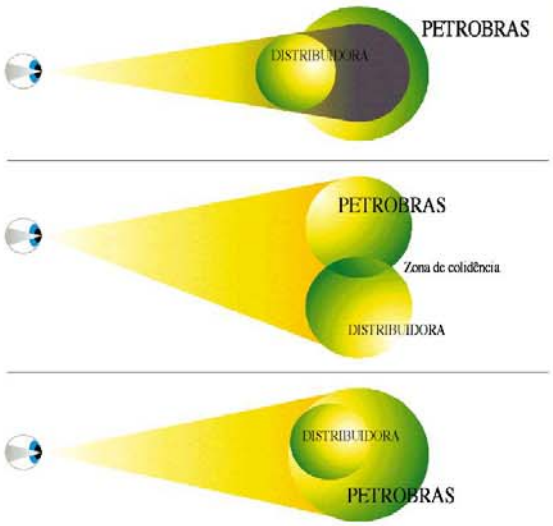


IMAGEM ATUAL DO SISTEMA PETROBRAS VB

Quando a unificação visual da companhia, em 1993, estabeleceu que a Assinatura Síntese (signo) fosse utilizada por todos, a associação de BR à Distribuidora já estava consolidada sendo até hoje identificada como *BR Distribuidora*, inclusive em impressos institucionais. A dicotomia entre as culturas internas é tão evidente que internamente a holding é chamada de *Petróleo* e a Distribuidora de *BR*. E, mesmo que internamente a unificação visual possa ter ocorrido (como de fato ocorreu, com maior ou menor resistência), externamente, também devido à política de marketing vigente, o que ocorreu foi a não compreensão da profundidade desta mudança.

O sucesso do código BR para representar todo o Sistema torna a palavra Petrobras praticamente virtual nas manifestações visuais institucionais.

PETROBRAS = BR

O conceito representado pelo nome Petrobras está presente na mente de todos os brasileiros, mas sua representação gráfica é comum e impessoal. BR é a sigla nacional, designação de estradas federais, código de país, entre outros.

A ausência de hierarquia nas assinaturas reduz a assinatura Petrobras à mais uma sigla.

BR PETROBRAS BR FRONAPE BR CENPES BR DTBASA BR DTCS
BR REDUC BR RECAP BR REMAN BR REPAR BR FAFEN

Fig. 116: Apresentação Petrobrax 04

Momento de Mudança

Fatores favoráveis à mudança da identidade:
• Internacionalização da marca em downstream.
• Fim do ciclo representado pela atual identidade: de empresa de petróleo para empresa de energia.
• Necessidade de organizar a emissão de informações.
• Atual momento de rentabilidade e crescimento.
• Público interno favorável às mudanças. Desejam uma empresa ágil, eficiente e transparente como uma empresa privada mas não necessariamente privatizada (pesquisas).
• Período até o efetivo fim do monopólio em 2002 que possibilita uma revisão e implantação planejada da identidade com o objetivo de reestruturar a imagem da empresa no Brasil.

Objetivos:
• Promover a integração da empresa, conforme previsto no Planejamento Estratégico, através do estímulo à cultura interna e identificação de nova realidade empresarial.
• Identificar o novo conceito de empresa de energia, mantendo a história e a tradição.
• Redefinir a política de imagem.
• Materializar a reestruturação da empresa.

Premissas Gráficas da Identidade

• Criação do ícone Energia Petrobras que sintetize os novos conceitos.

• Criação de um novo logotipo, a grafia personalizada do nome Petrobras, valorizando o substantivo "Bras" na sigla, que tenha flexibilidade estrutural e atenda às características da identidade.

• A sigla BR deixa de ser representativa do Sistema Petrobras, passando a ser utilizada somente para Distribuição no mercado interno.

• Expressão do conceito brasilidade através das cores nacionais.

• Conferir visibilidade à palavra Petrobras, transformando-a de virtual em real, revigorando a sua identidade institucional.

• Organizar logotipos de subsidiárias, produtos e serviços.

• Disciplinar a criação e o uso de marcas associadas (programas etc) para enfatizar a unicidade da identidade Petrobras.

• Brasileira no Brasil, internacional no Exterior.

Fig. 117: Apresentação Petrobrax 05

PetroBrax

CENÁRIOS: POSSIBILIDADES

Brasil PetroBrax

Exterior PetroBrax

Técnica e formalmente o melhor cenário.

Avaliação:
- Adequado ao momento, a janela de oportunidades das mudanças estruturais em curso, talvez único.
- Materializa e renova a imagem da empresa no Brasil perante seus mercados e públicos.
- Sinaliza ousadia, competitividade e agressividade.
- Promove um choque interno de mercado.
- Evidencia respeito ao seu passado mas adquire "musculatura" para competir em todos os mercados.
- Justifica investimentos em imagem, principalmente em downstream no Brasil.
- Competitividade no mercado externo, minimizando sua vinculação com a identidade nacional.

Brasil PetroBras

Exterior PetroBrax

Cenário possível, realista, mas contemporizador porque é previsível. Só justificável se o objetivo final for transformar o nome da empresa no Brasil com o tempo.

Avaliação:
- Ganho de competitividade no downstream exterior.
- Duplicidade de nomes ainda que próximos.
- Horizonte limitado de implantação da nova identidade no Brasil. Obsolescência programada.
- Incremento de custos na implantação no Brasil.
- Baixa sinergia na política global de comunicações. Ex Fórmula 1

Existem 2 alternativas para a divulgação deste cenário:
- Divulgar de imediato que a empresa terá 2 nomes: um aqui e outro no exterior.
- Omitir esta informação e implantá-la gradativa e discretamente no exterior.

Brasil PetroBras

Exterior PetroBras

Cenário realista e coerente porém conservador: a manutenção do atual nome corporativo, o acrônimo Petrobras, em todos os mercados.

Avaliação:
- Não evidencia de imediato as mudanças estruturais e de foco da empresa no mercado brasileiro.
- Possíveis restrições em downstream internacional.

PROPOSTA

PetroBrax

- Internacionaliza o nome.
- Promove choque catalisador na cultura interna e justifica investimentos necessários para manter e ampliar a liderança em downstream brasileiro.
- Evolução e não revolução.
- Agrega valor de tecnologia e inovação.
- Total similaridade fonética com Petrobras em português.
- Melhora foneticamente o nome no exterior, em inglês e espanhol.
- Diminui a rejeição a uma identidade de um país nos mercados externos.
- Nova bandeira de uma empresa renovada.

Fig. 118: Apresentação Petrobrax 06

CONSIDERAÇÕES

Com o cenário delineado para a internacionalização da marca, surge uma questão técnica importante: o nome.
- Impossibilidade de exteriorizar plenamente o uso da sigla BR devido às análises das pesquisas internacionais.
- A palavra "Petrobras" apresenta dificuldades fonéticas em inglês e espanhol.
- A atual identidade BR é essencialmente ligada à imagem do Brasil.
- O sufixo Bras é percebido como originário do Brasil nos países da América do Sul.

Premissas da solução para um novo nome da empresa:
- Criativa e ao mesmo tempo técnica, lógica e racional.
- Aparentemente imperceptível mas de alto impacto.
- Defensável sob todos os aspectos: político, social, cultural, econômico.
- Que unifique e crie sinergia interna na corporação.
- Que evidencie a continuidade do controle acionário.

A proposta para um novo nome que responda às dificuldades apresentadas no mercado internacional também se justifica plenamente no mercado interno com ganhos efetivos:
- Possibilita um choque de mercado na empresa.
- Não perde a história, a tradição e o simbolismo representados pelo nome Petrobras.
- Evidencia as mudanças estruturais e de foco de negócios.
- Promove a integração em upstream e downstream tornando a empresa competitiva e rentável em toda a cadeia de valor no Brasil e no exterior.

Marcas • Comparativo Internacional

RELAÇÃO HOLDING / DISTRIBUIDORA

A relação com a Distribuidora é o ponto focal e fator de sucesso para o projeto de imagem do Sistema Petrobras no Brasil.

A atual marca única BR é um dos principais fatores de desgaste da relação entre a Petrobras e a Distribuidora.

O correto equacionamento dos pontos abaixo descritos objetiva promover a integração através de uma política de marca, potencializando o que é comum e diminuindo a distância nos pontos onde existem discordância.

Ações e políticas propostas:

- Considerar a Distribuidora como uma empresa do Sistema, ainda que a de maior visibilidade.

- Manter a sigla BR, com o novo grafismo diferenciado mas derivado da imagem institucional, para a identidade da Distribuidora.

Fig. 119: Apresentação Petrobrax 07

RELAÇÃO HOLDING / DISTRIBUIDORA

• Implantar controles efetivos sobre a produção da marca na Petrobras em todo o Sistema.

• Redirecionar as ações de marketing da Distribuidora ao seu ambiente mercadológico.

• Definir precisamente as competências na publicidade institucional que tenham interface entre as 2 empresas: Fórmula 1 por exemplo.

• Mudar gradativamente os projetos de postos, lojas de conveniência e outros, concebidos e desenvolvidos sob a tutela do gestor, fundamentados em uma sólida e coerente política de marca.

Estes novos projetos corporativos teriam como pano de fundo a internacionalização, sendo o cronograma de mudanças do exterior para o mercado interno.

IDENTIDADE: INTEGRAÇÃO PELA MARCA

Identidade Corporativa Ícone de Energia Petrobrax		
Identidade Corporativa Marca Petrobrax	PetroBrax	
Subsidiárias	PetroBrax Gás	Assinaturas das subsidiárias são modificadas para o novo padrão. As siglas são suprimidas com o objetivo de enfatizar a marca Petrobrax.
Downstream no Brasil	BR PetroBrax	A sigla BR é mantida e endossada pelo ícone e logotipo Petrobrax.
Downstream no Exterior	PetroBrax	A imagem adotada é a própria identidade Petrobrax.
LuBrax Redesign da Identidade	LuBrax	Reposicionar e implementar uma nova política de marketing.
Produtos institucionais	PetroBrax AVIATION	Algumas marcas de produtos assumem o nome Petrobrax.

PetroBrax

PetroBrax

PetroBrax

PetroBrax

Fig. 120: Apresentação Petrobrax 08

Fig. 121: Apresentação Petrobrax 09

COROLÁRIO

Objetivos Principais

- Internacionalizar a companhia, partindo das premissas do Planejamento Estratégico.
- Introduzir cultura de mercado, portanto de marca, numa empresa estatal antes monopolista tornando-a competitiva em toda a cadeia de valor.
- Integrar e fortalecer a empresa e subsidiárias principalmente redefinindo sua relação com a Distribuidora.
- Mudar a imagem da companhia, transformando Petrobras de virtual em real, de regional em nacional.

Gestão Integrada da Marca

- Instituição do Gestor da Marca já incorporado ao novo organograma no processo de reestruturação da Petrobras.
- Instituição do poder legal normativo e consultivo para Gestão Integrada da Marca para todo o Sistema, inclusive Distribuidora.
- Redefinição da hierarquia empresarial fortalecendo o nome corporativo abandonando a cultura de siglas.
- Formulação de Matriz para tomada de decisões, para questões envolvendo marca tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional.

COROLÁRIO

- Posicionamento das marcas BR e Petrobras em Downstream no mercado nacional.
- Recomendação para revisão da inserção da Petrobras no mercado de distribuição de São Paulo.
- Posicionamento da marca Petrobras em Downstream em mercados internacionais.
- Formulação de políticas para eventuais associações no mercado de distribuição brasileiro.
- Formulação de políticas de imagem para inserção em mercados internacionais.
- Estratégia de inserção no mercado argentino com o reposicionamento da marca Eg3.
- Redesign da marca e manifestações visuais Eg3.
- Formulação da política de administração legal de marcas, instituindo o conceito de banco de nomes para novos empreendimentos.
- Formulação de política para revalidação de registros de nomes.
- Conceituação, criação e registro de novos nomes de produtos e serviços.

Fig. 122: Apresentação Petrobrax 10

5.2.3 Análise do Signo de Comando Petrobrax segundo os catorze parâmetros de Chaves/Bellucccia

A proposta gráfica desenvolvida pela Und Corporate Design enfrentou um grande desafio: o de representar graficamente uma instituição brasileira de economia mista, composta por subsidiárias visualmente distintas e com rivalidades internas. Outra questão foi a vinculação das ações da empresa às ações diplomáticas brasileiras, dada a sua imagem ser fortemente vinculada à imagem do Brasil.

O nome da organização é um condicionante de grande importância. A existência de vantagens ou obstáculos à configuração dos signos (logotipos, siglas, etc.), não só por suas características formais (tamanho, ortografia, etc.), como por suas capacidades identificadoras: o grau de singularidade e capacidade distintiva do nome. Particularmente nesse projeto havia outro condicionante: todos os brasileiros sentem-se um pouco donos da Petrobras e também sentem orgulho da empresa ser muito bem sucedida, não só no país, mas também no exterior. Ocorre a internacionalização de uma imagem do Brasil não vinculada ao samba ou ao futebol, mas associada a valores como eficiência e competência empresarial. Mudar o nome da instituição foi uma questão delicada.

Três alternativas foram desenvolvidas como resultado desse projeto. Tudo indica que a escolha da direção da empresa não foi acertada.

> **"Somos uma empresa moreninha", diz Reichstul**
> DA REPORTAGEM LOCAL
> Leia a seguir trechos da entrevista que o presidente da Petrobras **Henri Philippe Reichstul** concedeu à Folha:
> ***Folha - De quem foi a idéia de mudar o nome da Petrobras?***
> ***Henri Philippe Reichstul***- A Und apresentou três propostas. A primeira, conservadora, mantinha o nome no Brasil e no exterior. A segunda era manter o nome Petrobras aqui e usar PetroBrax lá fora. A mais ousada era PetroBrax aqui e fora. Escolhemos essa.
> ***Folha - Mas foi idéia de quem?***
> ***Reichstul***- Ninguém pensou em mudar o nome. A idéia era mudar o logo para adequar a marca ao planejamento estratégico, ao que queremos ser em 2005. Uma empresa de energia e não mais de petróleo. Por isso, o ideal seria tirar o "petro".
> Tudo começou com o BR verde e amarelo, Brasil verde e amarelo. Será que a Petrobras vai virar internacional assim? A British Petroleum acabou de mudar seu nome para Beyond Petrol. Tirou o British por problemas no exterior.

Folha- A decisão foi discutida na diretoria da empresa?
Reichstul- No mês passado, houve uma reunião. O pessoal da casa, mais conservador, queria manter o nome da empresa. Os de fora achavam que valia mudar. Eu fiquei no meio.
Folha - E agora, vai ser Petrobras ou PetroBrax?
Reichstul- As razões que nos levaram a querer mudar continuam. No exterior, queremos que seja PetroBrax. Vou brigar para usar esse nome lá fora. Erramos ao achar que o nome Petrobrax seria do gosto do consumidor brasileiro. Mesmo pessoas que abastecem o carro na Shell não gostaram. "Como fazem uma coisa dessas e não me avisam?" A Petrobras é de todos, tem história. Somos uma empresa moreninha. Queremos ser universal, do brasileiro que dá certo, do brasileiro com excelência, sem vergonha de ser brasileiro.
Folha- O senhor vai insistir na mudança lá fora, então?
Reichstul- Estou esperando um pouco, tirei uns dias. Percebi que é uma questão política, não é uma decisão apenas empresarial.
Folha- E ela foi tomada assim?
Reichstul- Foi, justificada empresarialmente. A questão é política. Então, tenho de fazer política para preservar a empresa. E acho bom, porque a Petrobras não pertence só aos acionistas. A União tem 35% da companhia e esses representam a sociedade brasileira.
Folha- Como vai ficar, então?
Reichstul- O PetroBrax no Brasil está enterrado. Foi um erro de avaliação da marca. Erro que vejo hoje que pode ser transformado numa força enorme. As pessoas sentem afeição pela marca Petrobras no mercado brasileiro. Na mão de bons publicitários, esse sentimento se transforma em poder de mercado. Não conhecíamos bem isso. Temos uma marca Petrobras que é muito mais forte do que a gente imaginava. As pesquisas não captaram isso.
Folha- Para alguns, PetroBrax era sinal de privatização...
Reichstul- O caminho da privatização é enfraquecer uma companhia e deixar ela ser comida pelas beiradas. É não reagir a essa concorrência que está se instalando aqui e a nível internacional, que hoje vale US$ 30 bilhões em Bolsa.
(FELIPE PATURY e DAVID FRIEDLANDER)
http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1101200103.htm
em 15.12.08

FHC quer evitar protesto nacionalista
DA SUCURSAL DE BRASÍLIA
Apesar de o presidente da Petrobras, Henri Philippe Reichstul, ter anunciado que a estatal passará a se chamar PetroBrax somente no exterior, a alteração não deve acontecer.
Pelo menos no curto prazo, segundo um auxiliar do presidente

> Fernando Henrique Cardoso, não há condição política para que a troca do nome aconteça, ainda que seja apenas fora do Brasil.
> No Palácio do Planalto, avalia-se como positiva comercialmente a mudança do nome no mercado internacional, mas também teme-se que uma nova batalha nacionalista possa recomeçar se Reichstul insistir na substituição. No final do ano passado, quando a direção da Petrobras anunciou que pretendia adotar o nome PetroBrax no exterior e no Brasil, houve reação negativa de políticos do governo e da oposição, de setores da opinião pública (pesquisas) e de colunistas da mídia impressa e eletrônica. A reação levou FHC a cancelar a troca de nome, apesar de ele próprio ter dado sinal verde a Reichstul para tocar adiante o projeto.
> Os principais argumentos para a troca eram: 1) o nome Petrobras estava por demais associado ao Brasil e 2) o "x" de "Brax" seria mais bem acolhido comercialmente no exterior, por simbolizar supostamente mais modernidade e tecnologia. Alegou-se ainda que o "Brax" seria mais facilmente pronunciável em inglês.
> Em reunião no Planalto, o presidente chegou a aprovar a alteração, mas sugeriu à direção da Petrobras que buscasse apoio político antes de torná-la pública.
> Mas Reichstul não procurou sustentação política e fez o anúncio sem avisar FHC, logo depois do Natal. A medida repercutiu mal no Congresso, provocando reações nacionalistas. O presidente desautorizou Reichstul e suspendeu a operação em definitivo.
> No Palácio do Planalto, descarta-se a saída de Reichstul do cargo por causa do imbróglio PetroBrax. Avalia-se que o desgaste já aconteceu e que não faria sentido tirá-lo agora. FHC aprova a gestão do presidente da Petrobras, com quem teria bom relacionamento pessoal, segundo um ministro.
> Nos bastidores, atribui-se à inexperiência política de Reichstul, um empresário de sucesso, a insistência na marca Petrobrax. O presidente do Senado, Antonio Carlos Magalhães (PFL-BA), distribui hoje requerimentos apresentados por parlamentares. Entre eles, está um convite para que Reichstul explique os motivos da fracassada operação de mudança de nome da Petrobras.
> In http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1601200115.htm acessado em 15.12.08

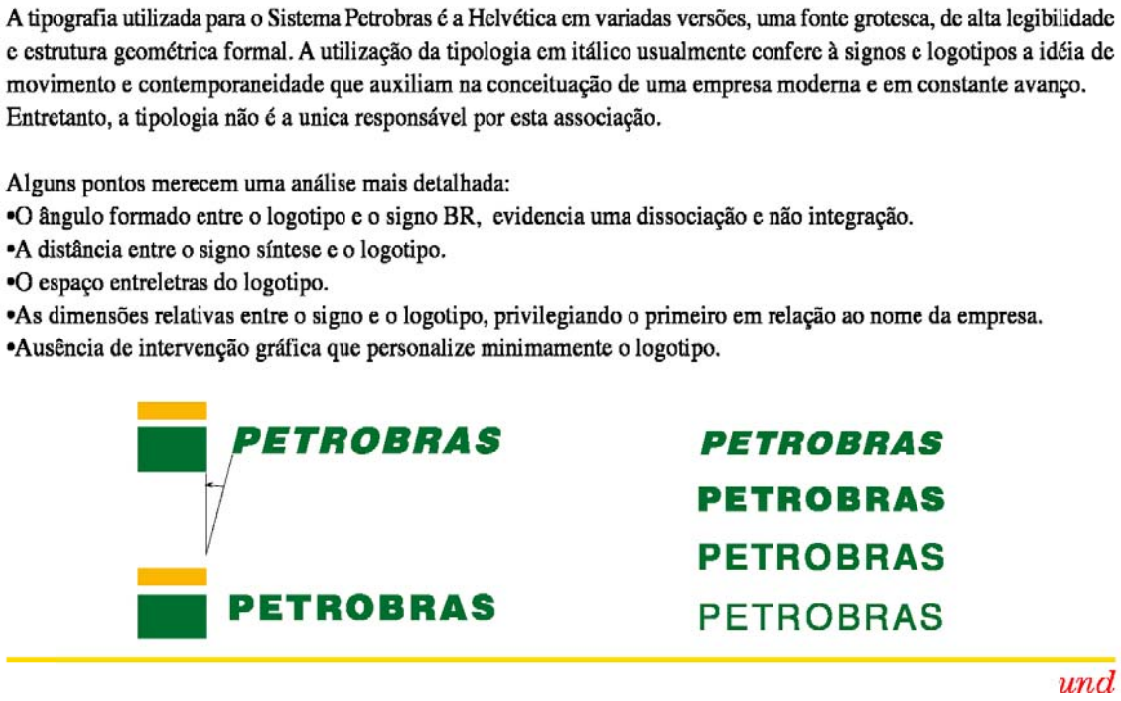
Vêem-se abaixo as marcas dos concorrentes da Petrobras no Brasil e no exterior, e que compõem o paradigma estilístico referente à linguagem gráfica das empresas atuantes nessa área.

Fig. 123: Petrobras e seus concorrentes no Brasil, baseado no *ranking* nacional da distribuição de combustíveis, fig. 87, p.148 desta dissertação.

Fig. 124: Petrobras e seus concorrentes no exterior, baseado no *ranking* das dez maiores empresas de energia, tabela 05, p. 130 desta dissertação.

I. QUALIDADE GRÁFICA GENÉRICA

O novo Signo Identificador é formado pela combinação símbolo e logotipo, nas variações vertical e horizontal. A tipografia utilizada é a Frutiger, que substituiu a fonte Helvética. Ele utiliza esta fonte nas variações *regular* e *bold*, sem alterações sobre os tipos originais. Deve-se considerar como positiva a adoção das letras maiúsculas e minúsculas, assim como a versão não *italic* das letras, ante o uso exclusivo das maiúsculas e itálicas no signo anterior.


A tipografia utilizada para o Sistema Petrobras é a Helvética em variadas versões, uma fonte grotesca, de alta legibilidade e estrutura geométrica formal. A utilização da tipologia em itálico usualmente confere à signos e logotipos a idéia de movimento e contemporaneidade que auxiliam na conceituação de uma empresa moderna e em constante avanço. Entretanto, a tipologia não é a unica responsável por esta associação.

Alguns pontos merecem uma análise mais detalhada:
•O ângulo formado entre o logotipo e o signo BR, evidencia uma dissociação e não integração.
•A distância entre o signo síntese e o logotipo.
•O espaço entreletras do logotipo.
•As dimensões relativas entre o signo e o logotipo, privilegiando o primeiro em relação ao nome da empresa.
•Ausência de intervenção gráfica que personalize minimamente o logotipo.

Fig. 125: Problemas da marca Petrobras, em análise da Und Corporate Design.

Fig. 126: Variações Petrobrax e o Código Cromático. Arquivo fornecido pelos autores.

A adoção dos novos elementos estabeleceu uma relação mais harmoniosa entre seus identificadores primários: o símbolo e o logotipo. O ângulo formado pelo itálico do antigo logotipo e o signo alfabético foi suprimido, e o uso da tipografia em caixa alta e baixa conferiu melhor legibilidade e a complementação do Código Cromático anterior pelo azul trouxe maior dinamismo cromático à solução gráfica. Esta cor, apesar de também fazer parte das cores da bandeira brasileira, deixa mais distante essa associação, consagrada pelo uso do verde e do amarelo. Esta combinação cromática é também utilizada pela BP, British Petroleum, atual Beyond Petroleum. Segundo Chamma (informação oral, obtida em entrevista de 13/01/2009), BP e Petrobras são confundidas no mercado norte-americano.

Fig. 127: O ícone PetroBrax e o da BP . Arquivo fornecido pela Und Corporate Design.

Conclui-se desta forma que o signo identificador proposto, com todas as suas variações resulta em melhores possibilidades de expressão visual à organização e não configura elementos gráficos arbitrários ou alheios ao repertório gráfico-visual desta área de atuação, trazendo, inclusive, elementos significativos para diferenciação ao ser comparado com seus concorrentes.

II. AJUSTE TIPOLÓGICO e V. SUFICIÊNCIA

A combinação símbolo mais logotipo é adotada atualmente por sete das dez maiores distribuidoras de combustíveis no Brasil (fig. 123) e por nove entre dez das maiores empresas mundiais de energia (fig. 124). Essa foi também a escolha da Und para esse projeto. Essa combinação é habitualmente mais versátil no campo da Identificação

institucional, e, depois de socializado seu símbolo, ele passa a ser um importante elemento de reconhecimento da organização.

Uma organização do porte da Petrobras tem necessidades identificadoras muito abrangentes e variadas, como por exemplo:

- papelaria empresarial e formulários;
- peças publicitárias;
- publicações;
- identificação de edifícios (interiores e exteriores) e postos de serviços;
- uniformes dos funcionários;
- veículos da frota;
- navios petroleiros e reservatórios;
- plataformas de exploração marítima;
- internet;
- comerciais em televisão e cinema.

A existência do logotipo nos sistemas de identificação institucional não é opcional, pois é a forma mais eficiente de comunicar o nome da instituição. Nessa área de atividade o posto de serviços é um importante ponto de contato da distribuidora com o cliente. Ele se localiza habitualmente num conturbado ambiente urbano ou às margens de uma rodovia e é imprescindível dispor de um símbolo como elemento identificador visual de rápido reconhecimento. Nestes casos o uso da combinação símbolo e logotipo mostra ser a mais adequada, sem excessos ou carências na comunicação visual. Outras necessidades, como a identificação de um navio petroleiro visto ao longe ou de uma plataforma petrolífera nas mesmas condições confirmam essa opção.

É justo afirmar, levando-se em conta o ajuste tipológico e a suficiência, que os agentes componentes do Sistema de Identidade Visual proposto cumpririam satisfatoriamente as necessidades identificadoras da instituição. Vêem-se, na ilustração a seguir, exemplos de estudos das aplicações em que a marca Petrobrax teria, se implantada.

Fig. 128: Mosaico com exemplos de aplicações da marca Petrobrax. Material fornecido pelos autores.

III. CORREÇÃO ESTILÍSTICA

Segue-se verificação baseada nas marcas de cada um dos dez principais concorrentes da Petrobras, no Brasil e no exterior, considerando-se as organizações cujos signos identificadores são visualizados nas figuras 123 e 124.

A Petrobras e seus concorrentes no Brasil				
empresa	logotipo	itálico	símbolo	quantidade de cores
Petrobras	tipografia standard	sim	alfabético	duas
Petrobrax	tipografia standard	não	icônico	três
Ipiranga	tipografia standard	sim	alfabético	duas
Shell	tipografia standard	não	icônico	duas
Texaco	tipografia standard	não	alfabético	duas
Esso	tipografia exclusiva com acessório gráfico estável	não	Não usa	duas
Ale	tipografia standard	sim	alfabético	duas
Petróleo Sabbá SA	tipografia standard	não	não usa	uma
Repsol YPF	tipografia standard retocada	sim	abstrato	quatro
Selênia	tipografia standard retocada	sim	não usa	três
Castrol	tipografia standard	sim	abstrato	duas

Tabela 10- Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes da Petrobras no Brasil

A Petrobras e seus concorrentes no exterior				
Empresa	logotipo	itálico	símbolo	quantidade de cores
Petrobras	tipografia standard	sim	alfabético	duas
Petrobrax	tipografia standard	não	icônico	três
Exxon Mobil	tipografia standard retocada	não	não usa	duas
Petrochina	tipografia standard	sim	icônico	três
Shell	tipografia standard	não	icônico	duas
Chevron	tipografia standard	não	abstrato	duas
BP	tipografia standard	não	abstrato	duas
Total	tipografia exclusiva	não	abstrato	três
bhpbilliton	tipografia standard	não	abstrato	três
Gaz de France Suez	tipografia exclusiva	não	icônico	três
Eni	tipografia standard retocada	não	icônico	três

Tabela 11- Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes da Petrobras no exterior

Depreende-se, pelas tabelas acima e pelos signos identificadores das instituições, que a maioria delas utiliza tipografias standard - algumas retocadas - e o uso do itálico predomina nas organizações brasileiras, ocorrendo em seis das dez marcas – efeito tipográfico característico para empresas de energia no Brasil. De um total de dezoito entidades, quatro não utilizam símbolos e destas, uma faz uso de acessório gráfico estável – a Esso. O uso de duas cores é a escolha predominante.

O estilo gráfico utilizado no símbolo icônico Petrobrax é a síntese bidimensional de elementos gráficos, e que dispensam o uso de *dégradés* e/ou outros recursos que pretendam simular tridimensionalidade. Estas características são percebidas em cinco dos concorrentes que atuam no Brasil e em três dos concorrentes atuantes no exterior. Desta forma, confirma-se que os identificadores propostos para a instituição estão inseridos no paradigma estilístico desta área empresarial.

IV. COMPATIBILIDADE SEMÂNTICA

O conceito que orientou o desenvolvimento do ícone Petrobrax é representativo da frase "Energia e Vida", propriedade legal da Petrobras, e que segundo Chamma (informação oral, em entrevista de 13/01/2009), sintetiza com perfeição o novo conceito de meio ambiente para a Identidade Corporativa.

Fig. 129: O conceito formal do projeto. Arquivo fornecido pela Und Corporate Design.

A preocupação com a sustentabilidade atualmente é bastante expressiva, assim como a migração das empresas petrolíferas para a exploração de outras formas de energia. Vê-se na marca Petrobrax um exemplo de "semantismo": o uso da chama para uma empresa desse setor de atuação. Tal analogia não é absolutamente negativa e não estabelece conflitos com a imagem da instituição nem tampouco com as atividades desenvolvidas.

Observam-se no exemplo da BP, ações que refletem preocupações semelhantes. Ao alterar seu nome para Beyond Petroleum, incorporou a mensagem da diversificação energética e desvinculou-se, em sua representação gráfica, da imagem do Reino Unido.

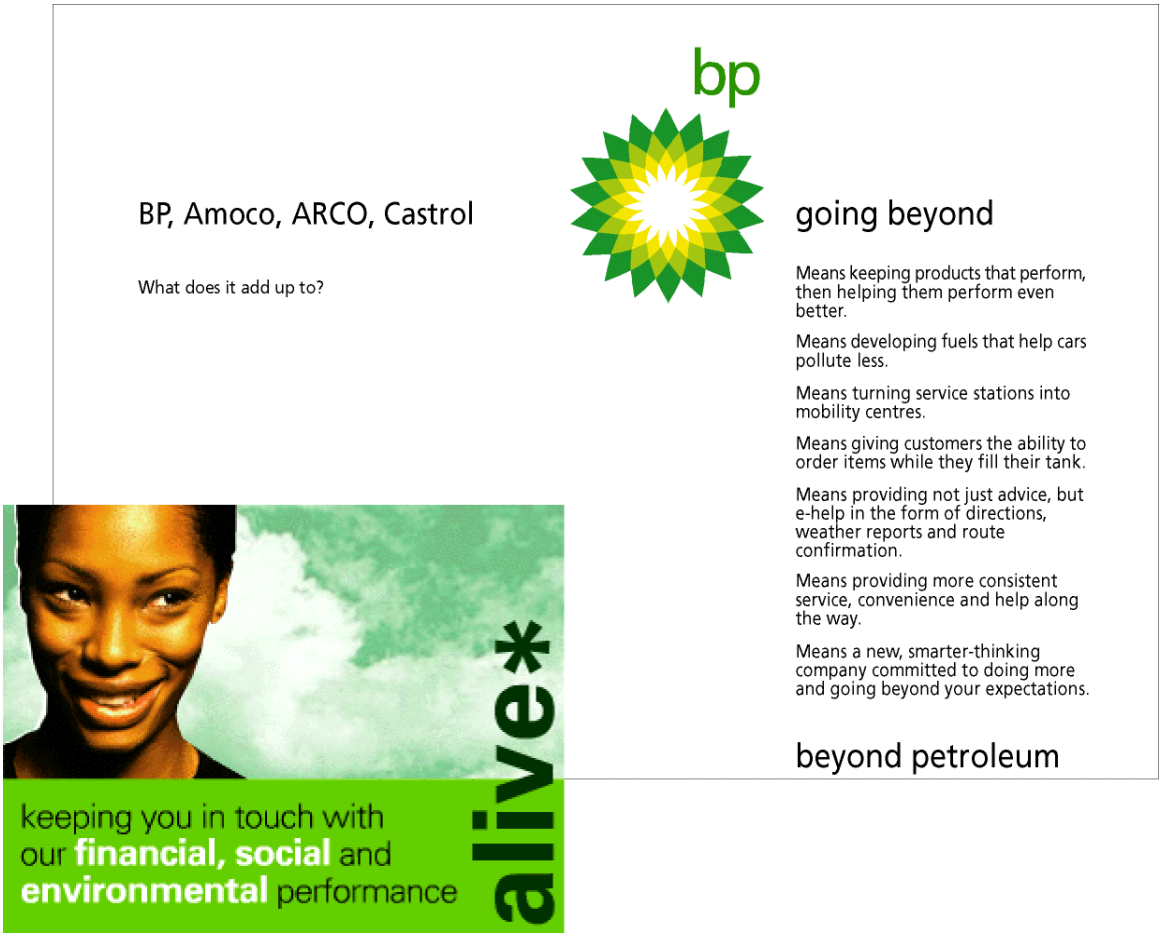


Fig. 130: Alterações na marca BP. Arquivo fornecido pela Und Corporate Design.

No caso Petrobrax, a informação da exploração de outras formas de energia estava contida no símbolo, e o segundo desafio, de fazer com que a organização deixasse de ser uma “marca bandeira” seria resolvida na alteração do nome para Petrobrax. Aqui ocorre um problema semântico: Petrobras = Petróleo Brasileiro. Não era esperada uma reação tão negativa e explosiva da opinião pública, que se agravou devido a boatos sobre uma possível privatização da empresa. Se a opção escolhida para o novo identificador fosse manter o nome Petrobras no Brasil e Petrobrax no exterior, o desfecho poderia ter sido outro. A questão não é o que Petrobrax significa, mas o que deixa de significar.

V. SUFICIÊNCIA: abordado juntamente com o parâmetro II. AJUSTE TIPOLÓGICO

VI. VERSATILIDADE

Este é um parâmetro importante a ser verificado em Sistemas de Identidade Visual Corporativa e é definido pela capacidade que têm os elementos do sistema em adequarem-se aos vários discursos feitos pela instituição. Apesar desse projeto não ter sido implantado, é possível perceber que em alguns conceitos e aplicações da marca a versatilidade foi considerada.

Fig. 131: A aplicação da nova marca e seus discursos. Arquivo fornecido pela Und Corporate Design.

Na figura 131 é possível visualizar peça direcionada ao circuito de Fórmula Um, com o estudo de como seria o novo carro da equipe, capas de publicações institucionais e o uniforme de um funcionário. Pode-se perceber também como ficariam as imagens das subsidiárias e das distribuidoras de combustíveis, lubrificantes e querosene aeronáutico. Peças representativas de outros discursos podem ser vistas no mosaico da figura 128.

Os discursos nos exemplos citados são dirigidos a públicos distintos, mas ainda assim a marca faz a assinatura de cada um deles de maneira satisfatória e coerente com a imagem institucional.

VII. VIGÊNCIA

A instituição atualmente enfrenta os mesmos problemas técnicos e administrativos que demandaram a contratação desse projeto, e possivelmente eles estão agravados.

O identificador em uso tem problemas técnicos relativos à legibilidade e à adequação do símbolo ao itálico do logotipo. Apesar de não estar totalmente defasado, o identificador Petrobras BR merece um reestudo, que permita solucionar ao menos parte destes problemas. Deve-se salientar que esta marca não está registrada junto ao INPI, e já está em vigor desde 1994. A adoção da marca Petrobrax resultaria em uma solução gráfica mais contemporânea.

VIII. REPRODUTIBILIDADE e IX. LEGIBILIDADE

Os substratos materiais existentes para a aplicação da marca e demais elementos do Sistema de Identidade Visual Petrobrax são bastante diversificados. Além das aplicações em papel, que incluem a papelaria institucional, os folhetos promocionais, os anúncios e os patrocínios, temos também as aplicações tridimensionais. Essas aplicações envolvem a identificação dos postos de serviços, dos veículos da frota, inclusive os caminhões tanque e também a forma como a marca apareceria nos carros que utilizam o combustível da Petrobras no circuito de Fórmula Um.

Os signos Petrobrax têm vantagens técnicas significativas em relação aos que estão atualmente em uso. A fonte tipográfica Frutiger já foi concebida para ser lida a longas distâncias. Além disso, o uso da caixa alta e baixa assim como a eliminação do itálico colabora para melhorar ainda mais a legibilidade.

Os ganhos em legibilidade ficam evidentes na figura 132, onde se vê uma comparação dos signos atuais com os propostos. O uso das maiúsculas e minúsculas possibilitou aumentar o corpo da letra, e a relação geométrica com o elemento simbólico é mais harmônica. O símbolo traz também o benefício do reconhecimento mais rápido em ambientes de grande disputa visual – como os ambientes urbanos – ou em ambientes em

que o tempo disponível para visualização do identificador é reduzido, como por exemplo, nas rodovias.

Fig. 132: Os signos propostos em comparação com os existentes, arquivo fornecido pelas Und Corporate Design.

Os elementos identificadores primários tiveram seu uso previsto tanto sobre fundos claros como escuros, o que facilita ainda mais sua legibilidade.

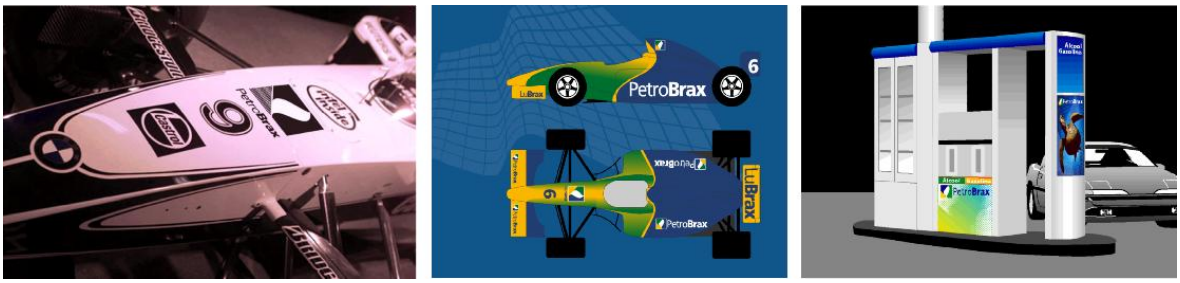


Fig. 133: Exemplos de aplicação da marca Petrobrax em fundo claro, escuro e colorido, em arquivo fornecido pela Und Corporate Design.

X. INTELIGIBILIDADE

A estratégia de identificação institucional pode oscilar entre símbolos semanticamente fechados ou abertos, estes últimos sujeitos a algum grau de ambigüidade. A inteligibilidade é aplicada tanto aos elementos simbólicos como tipográficos, e deve ser considerada desde que superadas as questões de reprodutibilidade e legibilidade.

No caso do signo Petrobrax, o elemento tipográfico teve melhorias nos dois parâmetros já citados, mas poderia suscitar dúvidas quanto ao significado original: Petróleo Brasileiro S. A.. “Será que a Petrobras foi privatizada?” Daí a precaução de seus autores, em manter em uma das versões a nomenclatura original no Brasil, reservando o Petrobrax para o mercado exterior. Ainda assim, a adoção do nome Petrobrax no mercado internacional poderia trazer dúvidas ao observador. Como a decisão da direção da empresa foi adotar Petrobrax, tanto nacional como internacionalmente, ocorreu tal aversão ao projeto como um todo.

O símbolo adotado tem uma ambigüidade projetada: é intencional que seja vista ora uma chama, ora uma folha, e suas analogias a energia ou a preocupação com a ecologia são bem-vindas.

XI. PREGNÂNCIA

O conjunto identificador Petrobrax, em relação aos elementos em uso, tem um maior grau de pregnância.

Os benefícios advindos da tipografia utilizada (Frutiger) provêm de sua melhor legibilidade, demanda já presente em sua origem. As maiores vantagens, entretanto, são provenientes da adoção do elemento simbólico. Por ser portador de uma baixa ambigüidade semântica (intencional) e de uma síntese gráfica e limpeza formal ímpar, permite uma leitura visual muito rápida e fácil por parte do observador, garantindo assim, seu reconhecimento.

XII. VOCATIVIDADE

Os identificadores primários Petrobrax têm um alto grau de vocatividade. Essa eficiência é devida a fatores cromáticos e formais.

Os benefícios formais provêm de seu símbolo, detentor de uma limpeza gráfico-formal notável. É um signo formalmente fechado, diferente do BR anterior, que o olhar teima em dividir em dois elementos. No novo ícone, o encontro do azul com o verde ocorre no perímetro do quadrilátero e os olhos se fixam ali, como que querendo checar se o encaixe é perfeito. A relação geométrica do símbolo com o logotipo ocorre de maneira

natural, e eles mantêm entre si um diálogo equilibrado. A ambigüidade semântica proposital deixa uma dúvida: é uma folha ou é uma chama? Esse é apenas mais um fator que convida o observador a concentrar ali o seu olhar por mais alguns momentos.

Os benefícios cromáticos são provenientes do acréscimo do azul. Análogo ao verde, complementar ao amarelo e repetido no logotipo, trouxe dinamismo à combinação já bastante difundida do verde e amarelo.

XIII. SINGULARIDADE

Ao se considerar os identificadores primários em uso, o BR e a combinação de cores verde e amarelo, percebe-se um problema de singularidade em relação ao BP, antiga British Petroleum. Este concorrente utiliza a mesma combinação cromática e, segundo Chamma (informação oral, em entrevista do dia 13/01/2009), as duas instituições são confundidas no mercado norte-americano. Os identificadores propostos, pela inclusão do azul em seu código cromático, resolveriam essa questão.

Não são verificados outros problemas neste parâmetro, levando-se em consideração os concorrentes no Brasil ou no exterior. A combinação de cores verde, amarelo e azul não é utilizada por nenhuma das outras organizações, que são identificadas por elementos icônicos e tipográficos bem distintos.

XIV. DECLINABILIDADE

A estruturação de famílias de marcas também ocorre no atual Sistema de Identidade Visual Petrobras. A solução adotada é acrescentar o nome da subsidiária na mesma tipografia utilizada pelo identificador Petrobras aplicada ao nome da empresa.

Tal solução traz um problema hierárquico à instituição, onde Petrobras é apenas mais uma sigla.

O sucesso do código BR para representar todo o Sistema torna a palavra Petrobras praticamente virtual nas manifestações visuais institucionais.

O conceito representado pelo nome Petrobras está presente na mente de todos os brasileiros, mas sua representação gráfica é comum e impessoal.

A ausência de hierarquia nas assinaturas reduz a assinatura Petrobras à mais uma sigla.

Fig. 134: Petrobras e suas subsidiárias – situação atual, arquivo fornecido pelas Und Corporate Design.

A solução gráfica proposta elimina as siglas. A intenção é reforçar a marca Petrobrax, trazendo uma coesão visual e de nomenclaturas à organização.

Fig. 135: Petrobras e suas subsidiárias – situação proposta, arquivo fornecido pelas Und Corporate Design.

No caso desse Sistema de Identidade Visual, a declinabilidade é uma demanda concreta. A abordagem adotada pelos signos atualmente em uso colabora para o enfraquecimento da imagem da empresa.

5.3 Vale

5.3.1 Levantamento sobre a empresa

Informações obtidas no site www.vale.com.br, no Estatuto Social e na Política de Governança Corporativa (disponíveis no site www.vale.com.br), exceto indicação em contrário. Apesar da mudança do nome, Vale do Rio Doce continua sendo a razão social da organização.

I. Nome, sede e caráter de sua propriedade

Descritos em seu estatuto social:

> **Art. 1º -** A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE, abreviadamente CVRD, é uma sociedade anônima regida pelo presente Estatuto e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis.
> **Art. 3º -** A sociedade tem sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, podendo, para melhor desempenho de suas atividades, criar sucursais, filiais, depósitos, agências, armazéns, escritórios de representação ou qualquer outro tipo de estabelecimento no País e no exterior.
> **Art. 4º -** O prazo de duração da sociedade é indeterminado.

II. Setor em que se inscreve e atividade concreta

A Companhia Vale do Rio Doce (Vale) é a segunda maior mineradora diversificada do mundo e a maior empresa privada da América Latina, com capitalização de mercado de aproximadamente US$ 60 bilhões. É a maior produtora do mundo de minério de ferro e pelotas, matéria-prima essencial para a indústria siderúrgica, uma das maiores produtoras de níquel, com aplicações na indústria de aço inoxidável, baterias, ligas especiais, químicos, entre outras. A Vale também produz cobre, manganês, bauxita, alumina, alumínio, carvão, cobalto, platina, paládio, entre outras matérias-primas importantes para o setor industrial global. Segue descrição das atividades concretas, segundo o estatuto social da empresa.

> **Art. 2º -** A sociedade tem por objeto:
> **I.** realizar o aproveitamento de jazidas minerais no território nacional e no exterior, através da pesquisa, exploração, extração, beneficiamento, industrialização, transporte, embarque e comércio de bens minerais;
> **II.** construir ferrovias, operar e explorar o tráfego ferroviário próprio ou de terceiros;

III. construir e operar terminais marítimos próprios ou de terceiros, bem como explorar as atividades de navegação e de apoio portuário;
IV. prestar serviços de logística integrada de transporte de carga, compreendendo a captação, armazenagem, transbordo, distribuição e entrega no contexto de um sistema multimodal de transporte;
V. produzir, beneficiar, transportar, industrializar e comercializar toda e qualquer fonte e forma de energia, podendo, ainda, atuar na produção, geração, transmissão, distribuição e comercialização de seus produtos, derivados e subprodutos;
VI. exercer, no País ou no exterior, outras atividades que possam interessar, direta ou indiretamente, à realização do objeto social, inclusive pesquisa, industrialização, compra e venda, importação e exportação, bem como a exploração, industrialização e comercialização de recursos florestais e a prestação de serviços de qualquer natureza;
VII. constituir ou participar, sob qualquer modalidade, de outras sociedades, consórcios ou entidades cujos objetos sociais sejam direta ou indiretamente, vinculados, acessórios ou instrumentais ao seu objeto social.

III. Missão / Visão

Missão
Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.
. Para nossos **acionistas**, sob a forma de retorno total superior à média de mercado dos segmentos em que a Vale atua;
. Para nossos **clientes**, pela contínua proposta superior de confiabilidade de suprimento e de valor de uso, sustentados por inovação e desenvolvimento constantes;
. Para nossos **empregados**, proporcionando um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traga orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia;
. Para nossos **fornecedores**, pela visão de longo prazo e disposição de promover parcerias que visem ganhos para ambas as partes, por meio de desenvolvimento e inovação contínuos e fornecimento de bens e serviços de qualidade com custo compatível;
. Para as **comunidades** e países onde atuamos, pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social com que agimos, integrando-nos e garantindo que nossa presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável;
. Para **todos os países em que atuamos**, pela contribuição à economia, à geração de empregos e renda, à melhoria da qualidade de vida da população e ao desenvolvimento regional e nacional.

Visão

Ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios.

IV. *Ranking*

Maiores mineradoras do mundo (depois da aquisição da Inco pela Vale), considerando-se o valor de mercado das companhias em junho de 2006

1 - BHP-Billiton (Austrália)
2 - Vale do Rio Doce + Inco (Brasil)
3 - Rio Tinto (Reino Unido)
4 - Anglo Americana (Reino Unido-África do Sul)
5 - Alcoa (EUA)
6 - Xstrata (Suíça)
7 - Norilsk (Rússia)
8 - Alcan (Canadá)
9 - Falconbridge (Canadá)*
10 - Phelps Dodge (EUA)
*Adquirida pela Xstrata em agosto

Tabela 12 - *Ranking* das dez maiores mineradoras
In http://jornal.valeparaibano.com.br/2006/10/25/neco/vale3.html acesso em 23/01/2009

Antes da aquisição, a Vale era a quarta maior do mundo, com valor de mercado de US$ 59,8 bilhões. A Inco figurava na 12º posição, com valor de mercado de US$ 14,2 bilhões.

V. Implantação e alcance geográficos

A Vale é uma empresa global e, além do Brasil, mantém escritórios no Canadá, Austrália, China, Cingapura, Coréia do Sul, Japão e Suíça. As empresas do grupo, sejam elas controladas, coligadas ou *joint ventures*, desenvolvem suas atividades no Brasil, China, Canadá, França, Noruega, Gabão, Chile, Colômbia, Coréia do Sul, Mongólia, África do Sul, Moçambique, Peru, Argentina, Venezuela, Austrália, EUA, Índia, Bahamas, Ilhas Cayman, Ilha da Madeira e Japão.

VI. Breve histórico da empresa

Mais de sessenta anos de história trouxeram a Vale à situação em que está hoje. A empresa nasceu em 1942, criada pelo governo brasileiro como Companhia Vale do Rio Doce. Em 1997, tornou-se uma empresa privada. Hoje é uma empresa global que atua nos cinco continentes, e conta com mais de cem mil empregados, entre próprios e terceirizados, que trabalham para transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável.

PRIMÓRDIOS

1901 - Fundação da Companhia Estrada de Ferro Vitória a Minas (CEFVM), inaugurada oficialmente em 13/05/1904, no trecho entre as estações Cariacica e Alfredo Maia.

1909 - Criação da Brazilian Hematite Syndicate, de capital britânico. A empresa compra a maioria das ações da CEFVM e sela a união entre os dois grupos, para explorar as reservas de minério de ferro de Minas Gerais.

1910 - Esboçados os primeiros projetos de levar a ferrovia até Itabira (MG), onde chega em 1943.

1911 - Brazilian Hematite Syndicate transforma-se na Itabira Iron Ore Company, controlada pelo empresário Percival Farquhar.

1940 - Itabira Iron Ore faz o primeiro embarque de minério de ferro pelo Porto de Vitória, em julho.

DÉCADA DE 1940

1941 - Percival Farquhar associa-se a empresários brasileiros e transforma a Itabira Iron Ore em duas empresas nacionais: a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia e a Companhia Itabira de Mineração.

1942 - Em primeiro de junho, em decorrência dos Acordos de Washington, Getúlio Vargas assina o decreto-lei nº 4.352 e cria a Vale. A nova companhia, uma sociedade anônima de economia mista, encampa as empresas de Farquhar e a Estrada de Ferro Vitória a Minas.

1943 - Em onze de janeiro, reúne-se a Assembléia de constituição definitiva da Vale, que aprova os estatutos da empresa fixando a sede administrativa em Itabira (MG) e o domicílio jurídico no Rio de Janeiro (RJ). Israel Pinheiro é nomeado o primeiro presidente da empresa.

1949 - Vale é responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro.

DÉCADA DE 1950

1952 - O Governo brasileiro assume o controle definitivo do sistema operacional da Vale.

1954 - Vale revê suas práticas comerciais no exterior e passa a fazer contatos diretos com as siderúrgicas, sem a intermediação dos *traders*.

DÉCADA DE 1960

1962 - Assinados contratos de longo prazo com siderúrgicas japonesas e usinas alemãs. Em dois de outubro, é criada a subsidiária Vale do Rio Doce Navegação S.A. (Docenave).

1967 - Geólogos da Cia. Meridional de Mineração, subsidiária da United States Steel Corp, constatam a ocorrência de minério de ferro em Carajás (PA).

DÉCADA DE 1970

1972 - Vale e US Steel constituem a Valuec Serviços Técnicos, para analisar a viabilidade do Projeto Carajás. A Vale firma convênio com a Alcan Aluminiun Ltd., do Canadá, para um projeto de exploração de bauxita na região do Rio Trombetas.

1974 - Vale se torna a maior exportadora de minério de ferro do mundo, detentora de 16% do mercado transoceânico do minério.

1975 - Pela primeira vez, a Vale lança debêntures no mercado internacional, no valor de 70 milhões de marcos, com intermediação do Dresdner Bank.

1976 - O Decreto nº 77.608 outorga à Vale a concessão para construção, uso e exploração da estrada de ferro entre Carajás (PA) e São Luís (MA).

1979 - Início efetivo da implantação do Projeto Ferro Carajás, adotado como principal meta da estratégia empresarial da Vale.

1980 - Governo Federal aprova o Projeto Ferro Carajás e dá o aval financeiro. A Vale incorpora a Amazônia Mineração (Amza), criando a Superintendência de Implantação do Projeto Ferro Carajás (Sumip). Há a constituição do Conselho Técnico de Ecologia (Geamam), composto por cientistas das universidades brasileiras.

DÉCADA DE 1980

1982 - Com o início das operações da Valesul Alumínio S.A., no Rio de Janeiro (RJ), a Vale ingressa no segmento de alumínio.

1985 – Em vinte e oito de fevereiro, a empreiteira Rodominas entrega a Estrada de Ferro Carajás (EFC) à Vale. Inauguração do Projeto Ferro Carajás, que aumenta a capacidade produtiva da empresa.

1988 - Vale elimina o uso de carvão vegetal de florestas nativas e alcança auto-suficiência do material a partir de florestas plantadas.

DÉCADA DE 1990

1993 - O Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas classifica a Vale como a primeira empresa no ranking nacional.

1995 - Vale é incluída no Programa Nacional de Desestatização pelo Decreto n° 1.510, de 1º de junho, assinado pelo presidente da República.

1996 - Em dez de outubro, o Conselho Nacional de Desestatização (CND) aprova o modelo de desestatização da Vale.

1997 - O Ministro do Planejamento, Antônio Kandir, anuncia, em vinte e dois de janeiro, que o leilão de venda do controle acionário da Vale ocorrerá em abril. BNDES divulga, em seis de março, o edital de privatização da Vale. Em seis de maio, a Vale é privatizada em leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Participaram do leilão o Consórcio Valecom, articulado pelo Grupo Votorantim, e o Consórcio Brasil, liderado pela CSN. O Consórcio Brasil arremata 41,73% das ações ordinárias da Vale por R$ 3.338 milhões em moeda corrente. Em doze de maio, o presidente da CSN, Benjamin Steinbruch, é nomeado, em assembléia geral de acionistas, presidente do Conselho de Administração da Vale.

1998 - No primeiro ano após a privatização, a Vale atinge crescimento de 46% no lucro em relação a 1996.

1999 - Vale tem o maior lucro de sua história: R$ 1,251 bilhão.

DÉCADA DE 2000

2002 - Em maio o presidente Fernando Henrique Cardoso lança a pedra fundamental do Projeto de Cobre do Sossego (PA). Em julho, mês do aniversário de trinta e cinco anos de operação de Carajás, Vale atinge recorde na produção de minério de ferro, cinco milhões de toneladas.

2003 - A Vale consolida sua inserção internacional e contabiliza um total de US$ 3,952 bilhões em vendas externas e apresenta o maior lucro líquido de sua história em 2003: R$ 4,509 bilhões. Durante o ano de 2003, 67% dos negócios com as ações da Vale foram realizados na Bolsa de Nova York, contra 33% realizados na Bovespa.

2004 - As ações da Vale atingem recorde histórico de rendimento. Com isso, a empresa alcança valor superior a R$ 23 bilhões no mercado. Em dois de julho é inaugurada a mina do Sossego, a primeira mina de cobre do Brasil, no Pará.

2005 - A empresa foi escolhida por analistas de investimento, pela terceira vez consecutiva, em pesquisa realizada, pela conceituada revista Institutional Investor, como a empresa que possui a melhor governança corporativa na indústria de mineração e metais da América Latina. A empresa consolida seu ingresso na indústria de concentrado de cobre, com o primeiro ano integral de operação da Mina do Sossego e vendas para treze clientes em onze diferentes países.

2006 - Em dez de janeiro, Vale e Petrobras assinam um memorando de entendimento para identificar e avaliar oportunidades de negócio em Moçambique. Em vinte e oito de março a empresa inaugura novas instalações do Terminal Multimodal (Tercam), em Camaçari, na Bahia. Em maio a Vale obtém o grau de investimento BBB+ da Standard & Poor's Ratings Services (S&P), o que representa uma elevação de dois níveis em relação à classificação BBB- concedida em outubro de 2005 pela S&P. Em outubro a Vale anuncia compra da mineradora INCO, uma das principais produtoras de níquel do mundo.

2007 – Em 30 de janeiro é aprovada a incorporação da mineradora canadense INCO. Em treze de fevereiro a Standard & Poor's Ratings Services (S&P) emitiu comunicado confirmando o rating BBB para a Vale. Em vinte e seis de fevereiro celebrou-se o contrato de compra e venda para a aquisição da australiana AMCI Holdings Australia Pty (AMCI HÁ), que opera e controla ativos de carvão por meio de participações em joint ventures.

VII. Tipo de direção

A direção da empresa é exercida por um Conselho de Administração (eleito pelos acionistas) e por uma diretoria (escolhida pelo conselho de administração), conforme especifica seu Estatuto Social.

> **CAPÍTULO IV - DA ADMINISTRAÇÃO**
>
> **Art. 10 -** A administração da sociedade competirá ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva.
>
> **§1º -** Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva serão investidos nos seus cargos mediante assinatura de termo de posse no Livro de Atas do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva, conforme o caso.

§2º - O prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva se estenderá até a investidura dos respectivos sucessores.

SEÇÃO I - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Subseção I - Da Composição

Art. 11 - O Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, será eleito pela
assembléia geral dos acionistas e composto por 11 (onze) membros titulares e respectivos suplentes,acionistas da sociedade, sendo um deles o Presidente do Conselho e outro o Vice- Presidente.

SEÇÃO III - DA DIRETORIA EXECUTIVA

Subseção I – Da Composição

Art. 26 - A Diretoria Executiva, órgão de administração executiva da sociedade, será composta de 06 (seis) a 11 (onze) membros, sendo um deles o Diretor-Presidente, e os demais, Diretores Executivos.

§1º - O Diretor-Presidente submeterá ao Conselho de Administração os nomes dos candidatos à Diretoria Executiva com notório conhecimento e especialização sobre a matéria de responsabilidade de sua área de atuação, podendo, inclusive, propor ao Conselho de Administração sua destituição a qualquer tempo.

§2º - Os Diretores Executivos terão suas atribuições individuais definidas pelo Conselho de Administração.

VIII. Atributos positivos dos produtos/serviços oferecidos e escala de mercado

A Vale do Rio Doce produz e comercializa minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, alumínio, manganês, ferroligas, entre outras matérias-primas importantes para o setor industrial global. Como diferencial pode ser citado o contínuo investimento em pesquisa mineral e tecnologias, voltadas para a melhoria de suas atividades.

Sua clientela é constituída principalmente por grandes siderúrgicas, como as organizações chinesas Baostee, Beitai Iron & Steel Group e Maanshan Iron & Steel, as japonesas Nisshin Steel Co., Sumitomo Metals, Kobe Steel, Ltd. e JFE Steel Corporation, a ThyssenKrupp Steel - a maior siderúrgica da Alemanha, POSCO - a maior siderúrgica da Coréia, além da ArcelorMittal - o maior grupo siderúrgico do mundo. São também seus clientes a Ezz Steel, localizada no Egito, a Libyan Iron and Steel Company, da Líbia, a Qatar Steel Company, do Catar, a Saudi Basic Industries, da Arábia Saudita e a Ilva S.p.A., a maior siderúrgica da Itália.

IX. Política comercial

A política comercial da companhia é do tipo direto, sem o uso de franquias ou terceirizações.

X. Previsão dos requisitos técnicos da comunicação de marca

Como corporação de grande porte do setor siderúrgico, a comunicação da marca se dará em toda a gama de suportes das mensagens visuais:

- papelaria institucional e operacional;
- peças publicitárias;
- publicações;
- identificação de edifícios (interiores e exteriores);
- uniformes dos funcionários;
- veículos da frota terrestre, navios, locomotivas e vagões;
- internet;
- comerciais em televisão e cinema.

XI. Empresas controladas, coligadas e *joint ventures*

Empresa	Atividade Principal	Localização
1. MBR	Minério de Ferro	Brasil
2. Baovale	Minério de Ferro	Brasil
3. MSG	Minério de Ferro	Brasil
4. Samarco	Minério de Ferro e Pelotas	Brasil
5. Hispanobras	Pelotas	Brasil
6. Itabrasco	Pelotas	Brasil
7. Nibrasco	Pelotas	Brasil
8. Kobrasco	Pelotas	Brasil
9. Zhuhai	Pelotas	China
10. Vale Inco	Níquel	Canadá
11. Onça Puma Mineração	Níquel	Brasil
12. Urucum	Minério de Ferro e Manganês	Brasil
13. RDME	Ferro Ligas	França
14. RDMN	Ferro Ligas	Noruega
15. RDM	Manganês e Ferro Ligas	Brasil
16. CPFL	Manganês e Ferro Ligas	Brasil
17. PPSA	Caulim	Brasil
18. Salobo	Cobre	Brasil
19. CADAM	Caulim	Brasil
20. CMTR	Manganês	Gabão
21. Shandong Yankuang	Coque	China
22. Int. Coking Co. Ltd.		
23. Henan Longyu Energy	Carvão	China
24. Resources Co. Ltd.		
25. CMAB	Exploração Mineral	Chile
26. CMLA	Exploração Mineral	Chile

27. Vale Colombia Ltda	Exploração Mineral	Colômbia
28. RD Coréia	Exploração Mineral	Coréia do Sul
29. Thetys Mining LLC	Exploração Mineral	Mongólia
30. RD South Africa	Exploração Mineral	África do Sul
31. RD Moçambique	Exploração Mineral	Moçambique
32. Miski Mayo	Exploração Mineral	Peru
33. RD Argentina	Exploração Mineral	Argentina
34. RD Venezuela S.A.	Exploração Mineral	Venezuela
35. RD Australia Pty Ltd	Exploração Mineral	Austrália
36. FCA	Ferrovia	Brasil
37. MRS	Ferrovia	Brasil
38. CPBS	Terminal Portuário	Brasil
39. Log-In	Logística Intermodal	Brasil
40. Albras	Alumínio	Brasil
41. Valesul	Alumínio	Brasil
42. Alunorte	Alumina	Brasil
43. MRN	Bauxita	Brasil
44. Vale Austrália	Carvão	Austrália
45. Infostrata	Geotecnologia	Brasil
46. CSI	Siderurgia	EUA
47. Usiminas	Siderurgia	Brasil
48. CSA	Siderurgia	Brasil
49. Consórcio Igarapava	Energia	Brasil
50. Consórcio Porto Estrela	Energia	Brasil
51. Consórcio Aimorés	Energia	Brasil
52. Consórcio Candonga	Energia	Brasil
53. Consórcio Funil	Energia	Brasil
54. Consórcio Capim Branco	Energia	Brasil
55. Consórcio Estreito	Energia	Brasil
56. Consórcio Santa Isabel	Energia	Brasil
57. Rio Doce Holdings Canada	Controladas no Exterior	Canadá
58. Rio Doce Private Limited	Controladas no Exterior	Índia
59. Vale Overseas Limited	Controladas no Exterior	EUA
60. Itaco	Controladas no Exterior	Bahamas
61. RDIF	Controladas no Exterior	Ilhas Cayman
62. RDI	Controladas no Exterior	Suíça
63. RDE	Controladas no Exterior	Ilha da Madeira
64. RDA	Controladas no Exterior	EUA
65. RDAsia	Controladas no Exterior	Japão

Tabela 13- Empresas controladas, coligadas e *joint ventures* da Vale
In http://www.vale.com.br, acesso em 23/01/2009.

XII. Breve histórico da marca

A empresa Vale do Rio Doce foi criada em primeiro de junho de 1942, pelo decreto-lei número 4.352, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas. Na sua fundação a organização era uma sociedade anônima de economia mista. Não há registros junto ao INPI da marca Vale do Rio Doce no momento de sua fundação.

Em 1967 Aloísio Magalhães desenvolveu signos identificadores para a Vale e para a Docenave, subsidiária voltada ao transporte marítimo.

Vale do Rio Doce

Docenave

Fig. 136: Os signos Vale do Rio Doce e Docenave, criados por Aloísio Magalhães em 1967. Leite; Taborda, 2003: 191.

A revisão da marca acima, desenvolvida por Aloísio, é de autoria de João Eustáquio Delpino (BH). Tal projeto foi resultado de um concurso ocorrido em 1974. Além de Delpino, foram convidados a participar do concurso Aloísio Magalhães, Ziraldo e Goebel Weyne, através de seus escritórios (informação fornecida via email por Paulo Henrique Soares, Gerente de Comunicações da Vale). Delpino, em sua proposta, fazia menção à bandeira do Brasil e à origem mineira da Vale do Rio Doce.

> "Foi então que veio a idéia de utilizar a bandeira do Brasil, pois nada há de mais forte para representar um país que sua própria bandeira", explica. "Além da força da bandeira em si mesma, lembrei-me de imagens de bandeiras tremulando ao vento e da emoção que provocam nas pessoas", acrescenta o designer. E foi assim que a bandeira estilizada ganhou quatro barras no sentido horizontal, para passar a idéia do movimento e do tremular da bandeira, da agilidade da empresa... Na construção da marca, João Delpino preocupou-se igualmente em explicar a presença de Minas Gerais na vida da Vale. "Os quatro cantos do retângulo que envolve o losango da bandeira brasileira são os triângulos da bandeira de Minas, estado onde a Vale nasceu". Finalmente, na escolha da cor, João Delpino optou pelo marrom, chegando a criar, com a mistura do preto, vermelho e amarelo, em proporções diferentes, a cor que no Manual de Aplicações da Marca ficou conhecida como "Marrom CVRD".
> Trecho da matéria publicada na publicação institucional ValeNotícias, p. 3, de junho de 2001. Material fornecido pelo Departamento de Comunicações da Vale.

ValeNotícias
Junho 2001 | Página 3

| LOGOMARCA |

Na marca da Vale, Minas e o Brasil

Com a simplicidade de quem coloca um ovo em pé sem sofrimento ou drama, o publicitário mineiro João Delpino explica como, em meados dos anos 70, criou a logomarca que iria se tornar conhecida mundialmente como a cara e a carteira de identidade da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). "É a estilização da bandeira brasileira", diz, buscando em seu laptop a memória do trabalho desenvolvido há quase trinta anos e que, ainda hoje, é um dos destaques de seu portfólio de designer festejado em Minas, no Brasil e até no exterior.

João Delpino, porém, estava decidido a fazer mais que apenas criar mais uma marca. Afinal, fora escolhido pela Vale por meio de um concurso que teve concorrentes em todo o país e até de escritórios internacionais de designer. Foi um grande desafio, ele reconhece: "Os anos setenta marcaram uma época de grande transformação no mundo, com a eclosão de um surto, um *boom* de internacionalização da economia. E o Brasil já era, então, um país emergente e forte", lembra Delpino.

Mas havia dificuldades, ele recorda. "As empresas brasileiras, principalmente as maiores, que tinham boas chances no mercado externo, descobriram que suas marcas eram antiquadas diante das marcas das concorrentes internacionais ou, então, sequer existiam. A Vale era, sem favor, o grande símbolo da economia brasileira, a empresa nacional mais conhecida no exterior, em todos os continentes, detentora de uma imagem de agilidade e de eficiência, moderna e agressiva na disputa de mercado. Seus navios já corriam o mundo, levando minério e trazendo divisas para o país".

Marcelo Prates

João Delpino fez a marca da Vale

Marca forte

Faltava, porém, uma marca forte. Resolver este problema foi o desafio apresentado a João Delpino. "À época, a Vale utilizava apenas um 'logo', formado pelas quatro letras inicias do nome da empresa - CVRD. O conceito era o de unir, na logomarca a ser criada, a força do Brasil no cenário mundial, com os atributos que qualificavam a Vale como uma empresa *benchmark*", diz João Delpino, olhos fixos na tela do *laptop* e a lembrança viajando de volta aos anos 70 e à conjuntura na qual o Brasil estava inserido e da qual a Vale era parte integrante.

"Foi então que veio a idéia de utilizar a bandeira do Brasil, pois nada há de mais forte para representar um país que a sua própria bandeira", explica Delpino, que, no entanto, queria ainda mais. "Além da força da bandeira em si mesma, lembrei-me de imagens de bandeiras tremulando ao vento e da emoção que provocam nas pessoas", acrescenta o designer. E foi assim que a bandeira estilizada ganhou quatro barras no sentido horizonal, de espessuras diferentes, para passar a idéia de movimento e do tremular da bandeira, de agilidade da empresa. O complemento final foi, naturalmente, o nome da empresa – Companhia Vale do Rio Doce.

Na construção da marca, João Delpino preocupou-se igualmente em explicar a presença de Minas Gerais na vida da Vale. "Os quatro cantos do retângulo que envolve o losango da bandeira brasileira são os triângulos da bandeira de Minas, estado onde a Vale nasceu". Finalmente, na escolha da cor, João Delpino optou pelo marrom, chegando a criar, com a mistura do preto, vermelho e do amarelo, em proporções diferentes, a cor que no Manual de Aplicação da Marca e no Manual de Programa Visual da Vale ficou conhecida como "Marrom CVRD". Para João Delpino foi uma opção óbvia. "Se a marca deveria juntar a força do Brasil com a agilidade e competência da Vale, a cor só poderia ser o marrom. Afinal, é a cor do minério".

> "Vale é a empresa nacional mais conhecida no exterior, detentora de uma imagem de agilidade e de eficiência, moderna e agressiva na disputa de mercado"
>
> João Delpino

| VALE OURO |

Drummond no Rio

A Fundação Vale do Rio Doce e a organização não-governamental Itabira Século 21, com o apoio de Pedro Drummond, neto do poeta Carlos Drummond de Andrade, inauguraram dia 18 de maio, na Sala Cecília Meireles, no Riocentro, RJ, placa com o poema "Confidência do Itabirano". O evento foi na 10ª Bienal Internacional do Livro. Contou com bonita participação da Companhia Itabirana de Teatro, além de palestra do escritor Afonso Romano sobre vida e obra do poeta maior.

Fig. 137: Matéria sobre a marca Vale do Rio Doce, da publicação institucional ValeNotícias, p. 3, de junho de 2001. Material fornecido pelo Departamento de Comunicações da Vale.

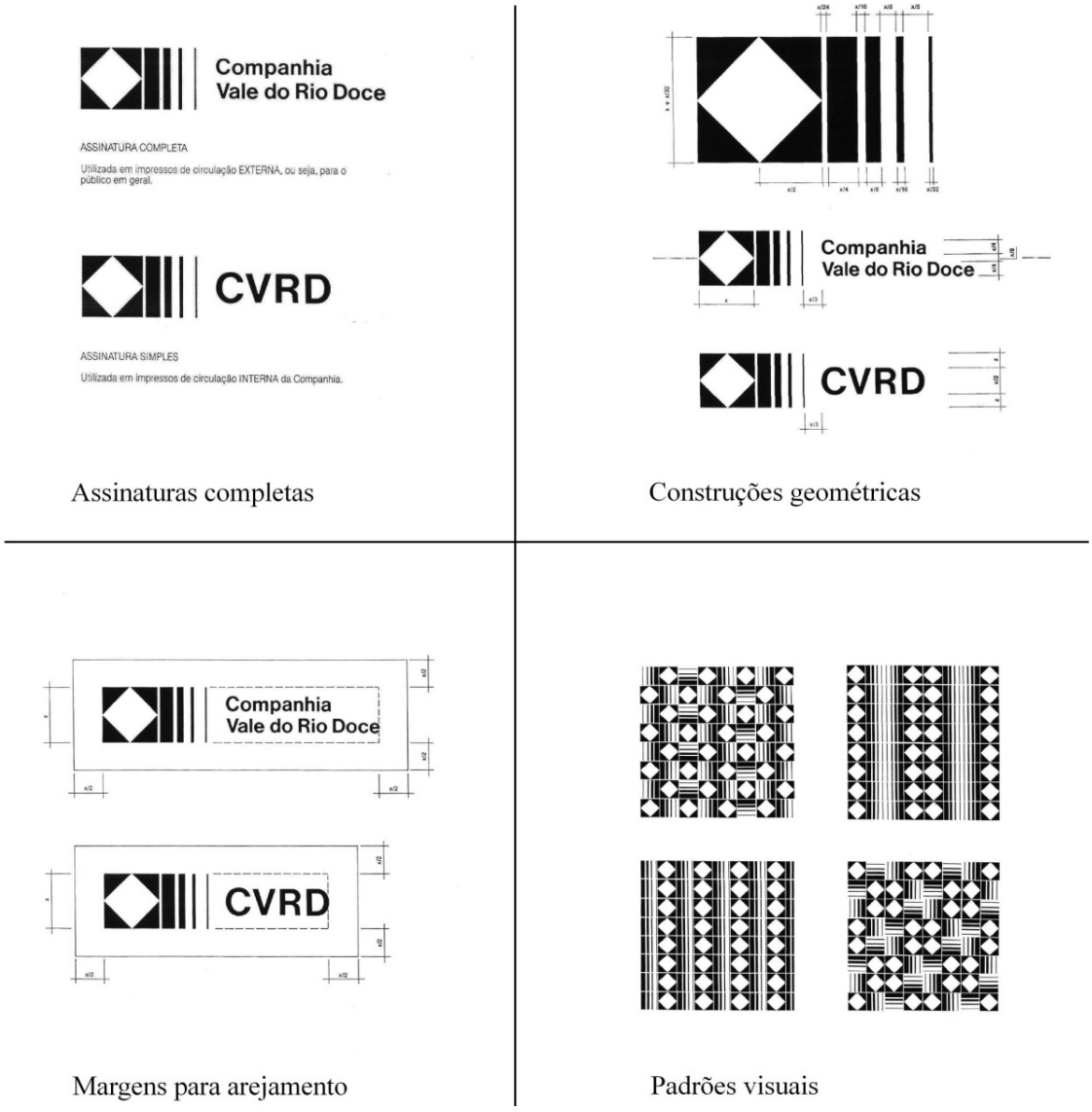


Fig. 138: Elementos do Manual de Identidade Visual Corporativa Vale do Rio Doce, material fornecido pelo Departamento de Comunicações da Vale.

Depois da privatização da empresa em 1997 e passado um período com vertiginoso ritmo de crescimento e aquisições de outras empresas, a organização se deu conta de que sua marca já não correspondia à representação gráfica ideal da companhia. Foi escolhida a parceria Lippincott e Cauduro Martino para desenvolver o novo Sistema de Identidade Visual Corporativa.

Seguem-se peças publicitárias anteriores à divulgação da nova marca (outubro de 2007), que sugerem o nome a ser adotado, assim como exemplos de anúncios veiculados no momento em que o novo nome e signo identificador foram divulgados (dezembro de 2007).

Fig. 139: Seqüência de três anúncios de páginas duplas, publicados nas revistas Mais Admiradas e Carta Capital, em outubro de 2007, in www.vale.com.br, acesso em 20/01/09.

Fig. 140: Seqüência de três anúncios de páginas duplas, publicados em jornais brasileiros, em dezembro de 2007, in www.vale.com.br, acesso em 20/01/09.

5.3.2 Dados sobre o projeto Vale

I. Autoria e data de implantação

As informações aqui apresentadas foram obtidas em entrevista realizada no dia 14 de janeiro de 2009, com o coordenador do Projeto de Revisão do Sistema de Identidade Visual Vale, o arquiteto e designer Carlos Dranger, sócio-diretor do escritório Cauduro Associados.

As imagens e demais dados sobre o projeto Vale foram cedidas pelos autores, exceto indicação em contrário.

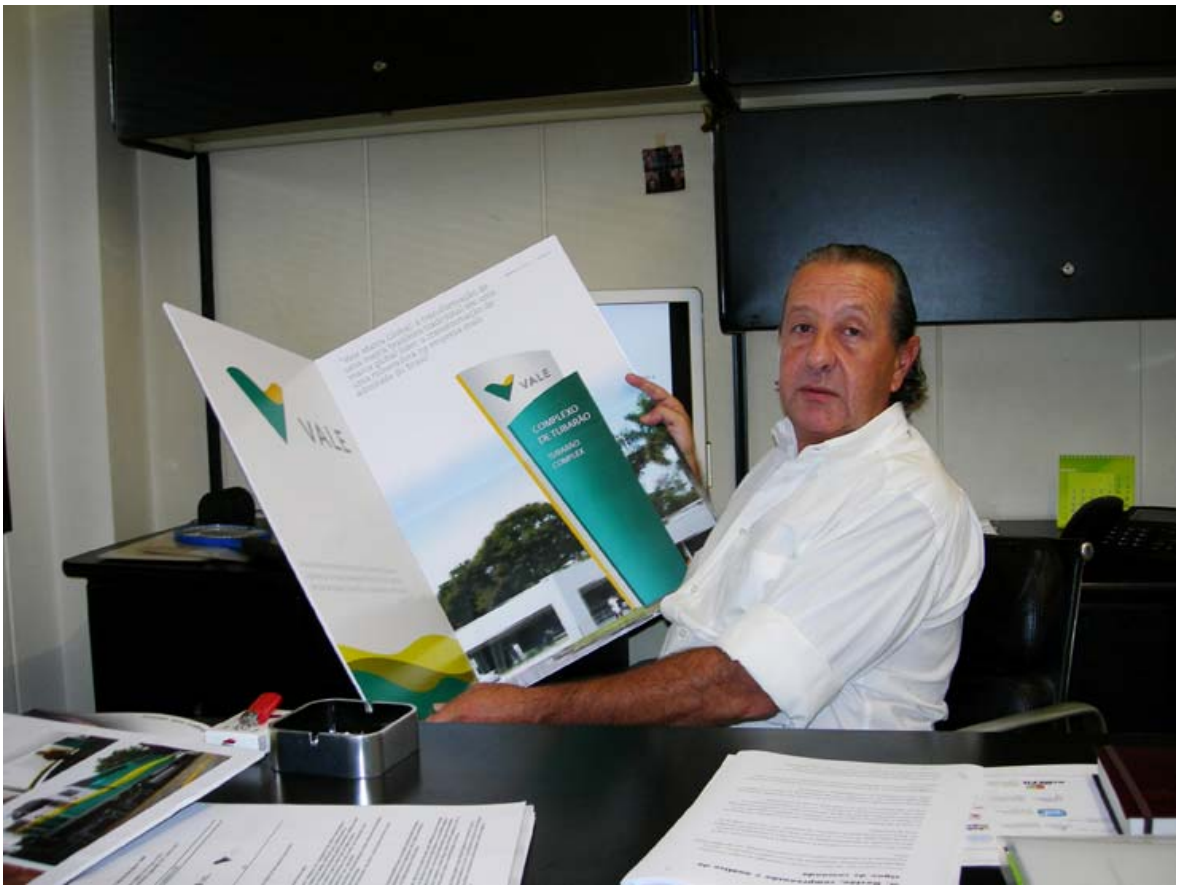


Fig. 141: Carlos Dranger em seu escritório. Foto de Ricardo Moreira, realizada em 14/01/2009

II. Motivos para o redesenho

O motivo principal para o redesenho do Signo Identificador da Vale do Rio Doce foi a adequação às mudanças significativas ocorridas na empresa. Foram convidados escritórios especializados para participar de uma concorrência para o desenvolvimento do projeto, e em fevereiro de 1997, a parceria Cauduro / Lippincott foi escolhida. Foi

exigência da entidade a participação de uma empresa estrangeira especializada. Em agosto de 2007, houve a aprovação do projeto e a versão final do Signo de Comando foi escolhida dentre outras seis. Em novembro do mesmo ano, o novo elemento identificador foi tornado público.

Vale do Rio Doce vai mudar nome e marca em novembro
SERGIO COSTA - DA SUCURSAL DO RIO

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) vai mudar de nome e de logomarca a partir de novembro. A decisão da direção da CVRD e do conselho de administração é reposicionar a empresa no mercado de uma forma mais compatível com o status de companhia multinacional, consolidado com a aquisição da mineradora canadense Inco, no ano passado, por US$ 18 bilhões.

O novo nome ainda não foi decidido e as opções estão sendo tratadas na empresa como segredo de Estado. O sigilo é tamanho que a África, agência do publicitário Nizan Guanaes, foi contratada com a missão de fazer a campanha da nova marca da empresa sem saber ainda os novos nome e logotipo. Toda a estratégia de divulgação está sendo desenvolvida em cima dos conceitos que a CVRD quer adotar a partir de agora. Uma empresa internacional que seja imediatamente identificada com o Brasil. Uma grande empresa nacional e uma outra americana, especializadas em marketing e criação de marcas, foram contratadas pela Vale e estão trabalhando no projeto. Aliás, a palavra Vale, como a empresa é mais conhecida no Brasil, tem grandes chances de não figurar no novo nome. Uma das principais linhas de discussão é se apenas a sigla – CVRD - deveria ser adotada. Outra opção em estudo é focar a marca em cima apenas da expressão "Rio Doce".

A idéia é, dez anos depois da privatização, romper com os laços que ainda ligam a empresa à imagem de uma ex-estatal, além de reforçar a marca internacional, livrá-la do losango e das barras de seu logotipo atual, associadas de alguma forma à simbologia de patentes militares que ainda remetem à época da ditadura.

A mudança também ocorre em um momento de questionamento da privatização da empresa, em que algumas entidades defendem a realização de plebiscito para avaliar a venda da mineradora.

A CVRD foi fundada pelo governo federal em 1942 e privatizada em maio de 1997. Uma reunião em um hotel na Barra da Tijuca, na zona oeste do Rio, que acabou neste fim de semana, definiu as novas diretrizes para mudanças na imagem da empresa. Como não tem nenhum produto facilmente associável à companhia,

> que fornece matéria-prima para diversas outras empresas com marcas mundialmente muito mais conhecidas do que CVRD, a idéia é criar uma marca de identificação forte e que possa ser associada a tudo o que é produzido a partir do minério de ferro: de fogões a aviões. A conclusão dos executivos é de que a empresa é mais forte do que conhecida. O desafio é criar uma marca que espelhe tudo isso.
> **Jornal Folha de São Paulo - 08/10/2007**
> http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0810200720.htm
> Acessado em 13/12/2008

Segundo os autores do projeto, existia uma falta de diferenciação e compreensão do cenário competitivo e também a ausência de uma mensagem distinta com uma arquitetura de marca clara e consistente. Os materiais em que a marca Vale do Rio Doce aparecia eram fragmentados e não tinham uma linguagem que colaborasse para o fortalecimento da unidade da marca. A indústria de mineração não apresentava uma única empresa que se diferenciasse das outras de maneira sólida: inexistia o uso consistente de uma cor. Não havia também diferenciação efetiva de mensagens e a adoção explícita dos sistemas de identidade, com padrões visuais e códigos cromáticos que destacassem eficientemente o signo de comando. O marrom institucional utilizado no Sistema de Identidade Visual Vale do Rio Doce, apesar de sua analogia com a cor do minério de ferro, não permitia que o uso da cor fosse efetivamente elemento para atrair o olhar do observador. Ademais, com a diversificação de atividades, o minério de ferro passou a ser apenas um dos produtos explorados pela organização.

A empresa teve a oportunidade de comunicar sua personalidade única e atraente através de seu logo e dos outros elementos do sistema. Um design forte deu vida à marca e ajudou a fazer a mineração mais acessível e relevante a todos os seus públicos. O novo posicionamento da marca recomendou a conexão da empresa aos ingredientes essenciais da vida diária, com uma visão de futuro positiva e otimista e a percepção de que as matérias primas com as quais a Vale atua são agentes presentes na vida da pessoa comum.

É importante registrar que, apesar da adoção do novo nome em suas comunicações, a razão social da organização continua sendo Vale do Rio Doce, com a manutenção de seu respectivo registro junto ao INPI.

Fig. 142: As aplicações gráficas da marca Vale do Rio Doce: linguagem fragmentada. Imagens cedidas por Cauduro Associados.

III. O novo signo identificador e o Projeto Vale

Fig. 143: A nova marca Vale, imagem cedida por Cauduro Associados.

As imagens apresentadas a seguir constituem parte do Projeto Vale e foram selecionadas dentre o material fornecido pela Cauduro Associados.

Sistema Visual

Fig. 144: Sistema Visual Vale 01

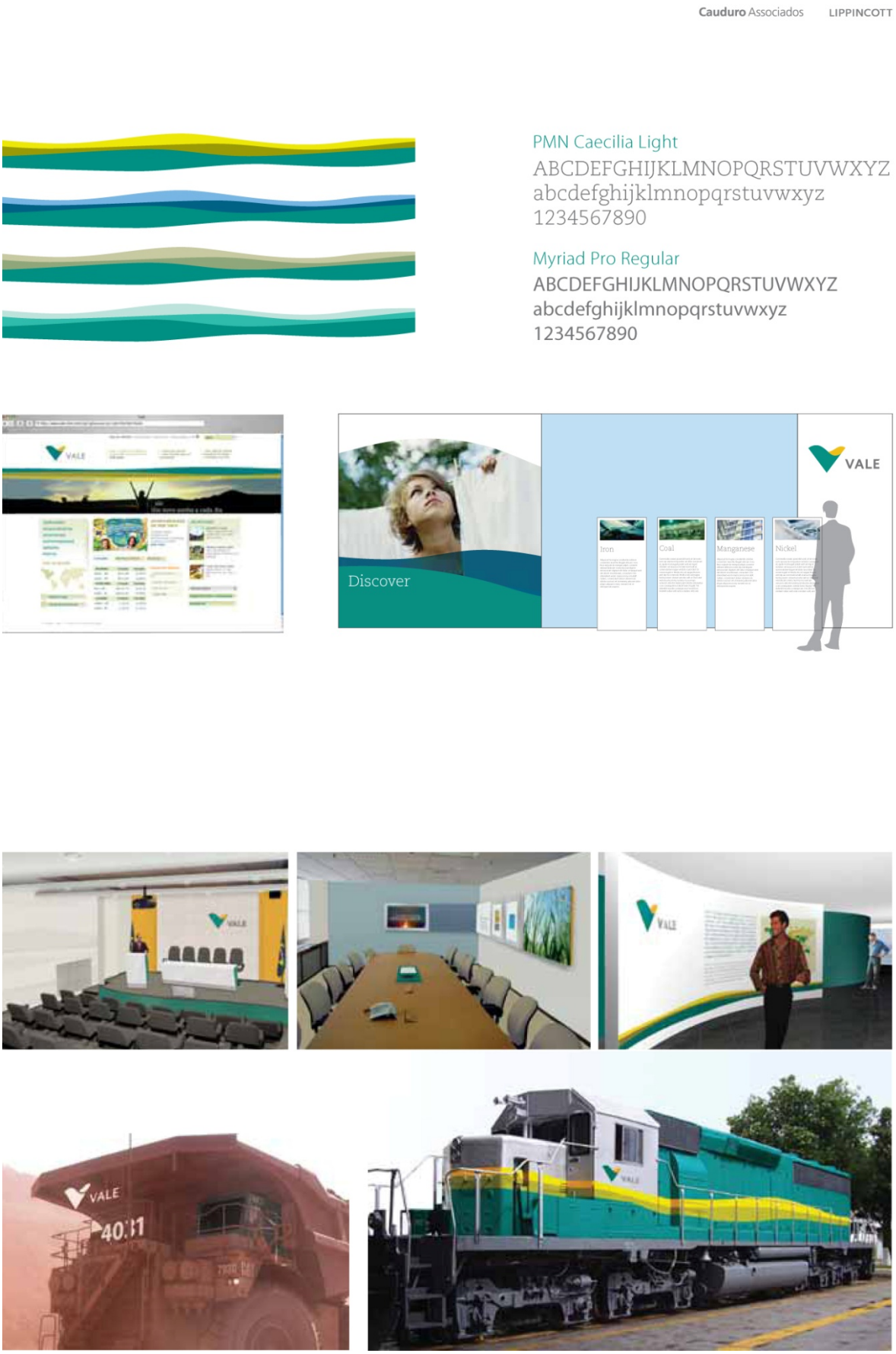


Fig. 145: Sistema Visual Vale 02

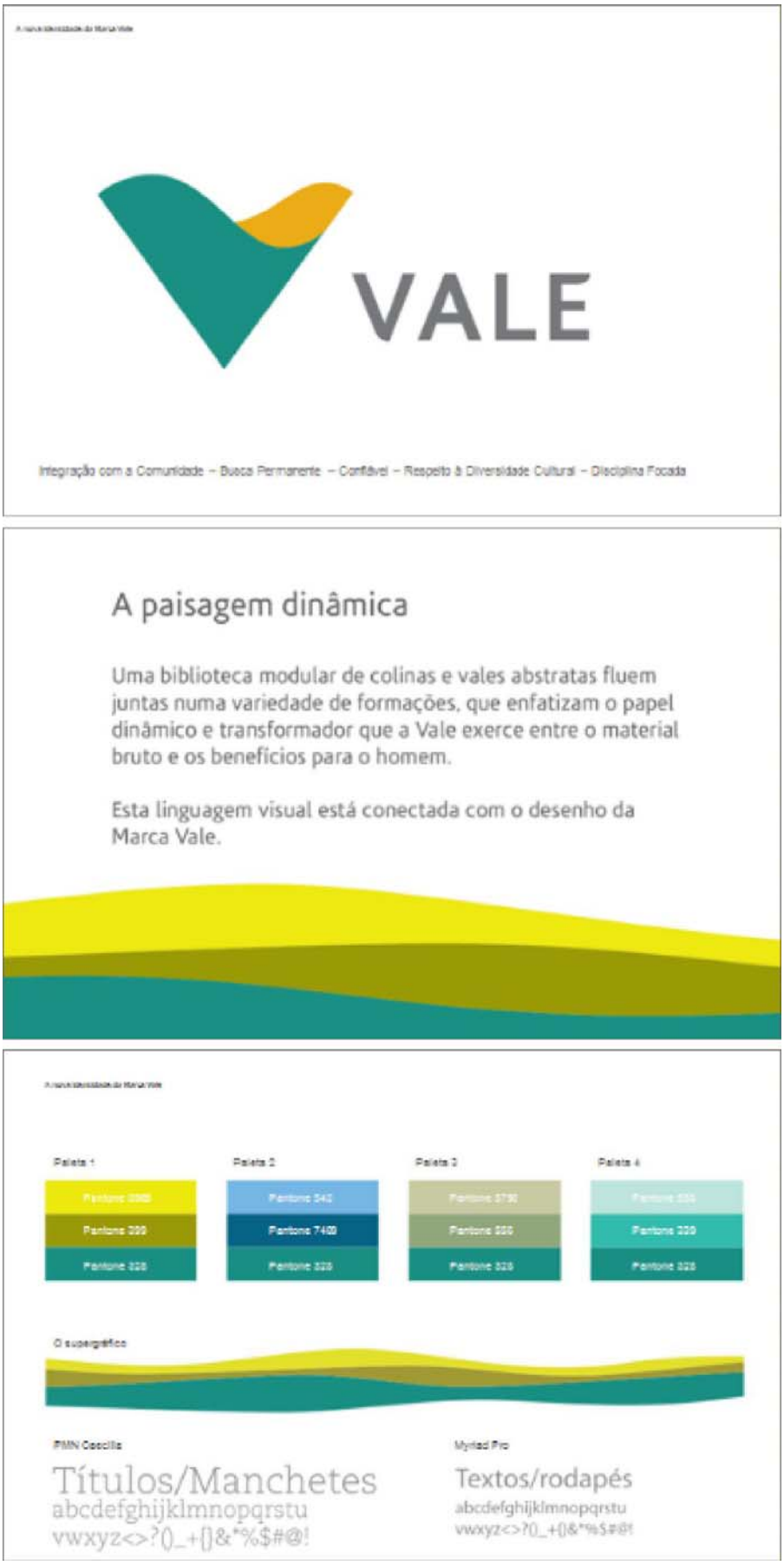


Fig. 146: Apresentação Vale 01

Fig. 147: Apresentação Vale 02

Fig. 148: Apresentação Vale 03

5.3.3 Análise do novo Signo de Comando Vale segundo os catorze parâmetros de Chaves/Bellucccia

Privatizada em 1997, e passado um período de expansão mediante a aquisição de outras organizações, a Vale do Rio Doce já não se sentia representada pelo seu elemento identificador. Além disso, nesse projeto também está presente o desafio da mudança de nome. Foram consideradas alternativas para o novo nome da companhia. Uma delas era utilizar a sigla CVRD, elemento já existente no Sistema de Identidade Visual anterior. Pensou-se também em utilizar Rio Doce, porém essa alternativa foi logo descartada, dada a semelhança com um concorrente originário do Reino Unido. A opção pelo nome Vale foi acertada, visto que se assumiu a forma como os colaboradores e parceiros já se referiam à empresa. Havia também a vantagem de ser um nome curto e de sonorização semelhante em vários idiomas.

> Segundo Resende, da Cauduro, a dificuldade de modificar uma marca está em entender e englobar tudo o que a empresa carrega. "Falar de marca é juntar tudo". Ele compara o símbolo que representa a empresa a um iceberg, cuja ponta é sustentada por tudo que está debaixo d'água. "O primeiro passo para reformular a CVRD era o nome. Tínhamos três opções: a já conhecida internacionalmente CVRD; a apelidada pelos brasileiros e funcionários em geral, Vale, e Rio Doce", conta. A última opção logo foi descartada pela similaridade com o principal concorrente da Vale, a Rio Tinto, e a dificuldade do estrangeiro em entender a idéia da marca. A primeira tinha grande chance de ser escolhida, pois era bastante conhecida no mercado nacional e no exterior. Mas Vale levava uma vantagem, pois era a marca dos brasileiros e dos próprios funcionários. Rezende destaca que a mudança não iria afetar diretamente os clientes da empresa, que hoje somam dezesseis, no entanto, "o nome Vale vai além deste universo, e precisava ser trabalhado para falar com todo esse público", resume.
> Manzano, C. Revista Negócios da Comunicação, número 29, p. 18

A modificação do identificador verbal de uma instituição constitui sempre uma decisão importante, a ser ponderada cuidadosamente. Dado o sucesso e a grande aceitação do Sistema de Identidade Visual proposto, tem-se a confirmação de que o novo nome foi corretamente escolhido, assim como as soluções gráficas adotadas, tanto para os identificadores primários como para os secundários.

> **Porque escolhemos Vale**
> Quando nossa empresa foi criada, há 65 anos, ela foi nomeada Companhia Vale do Rio Doce, mas depois passou a ser chamada de várias formas: Vale, CVRD, Rio Doce, Cia. Vale do Rio Doce e, também, Vale do Rio Doce.
>
> Frente a essa variedade de nomes e diante da evolução da nossa empresa, que se transformou numa mineradora de atuação global, desenvolvemos um Projeto de Gestão de Marca, que sugeriu a adoção de um nome único.
>
> Consultorias especializadas no assunto ouviram nossos empregados, realizaram estudo de mercado em nível mundial e identificaram os atributos que melhor representam nossa organização, os elementos singulares de nossa personalidade e tudo o que nos diferencia das demais empresas no mundo.
>
> Acreditamos que o nome e a marca Vale traduzem isso.
>
> Para completar, o novo nome tem boa sonoridade, é amigável, fácil de lembrar e remete a associações positivas em vários idiomas.
>
> in http://www.vale.com/marca/hotsite_ptb/ext/nossosvalores.asp acessado em 20/01/2009

Segue-se o levantamento das marcas dos concorrentes, baseado no *ranking* das dez maiores empresas mineradoras (tabela 12, p. 214), e que configuram o paradigma formal para a linguagem gráfica desse setor produtivo.

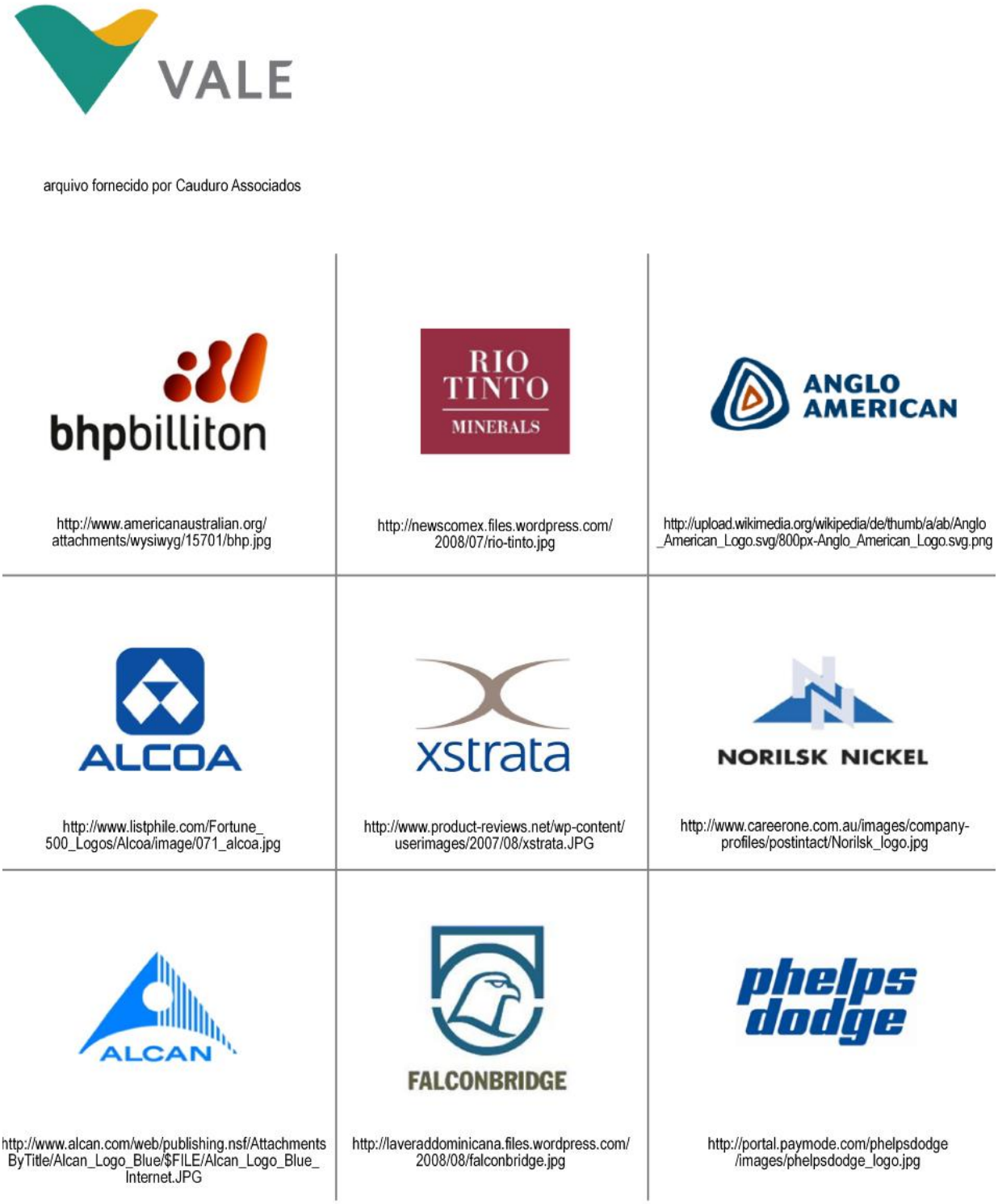


Fig. 149: Vale e seus concorrentes no mundo, baseado no *ranking* das dez maiores empresas mineradoras, tabela 12, p. 214 desta dissertação.

I. QUALIDADE GRÁFICA GENÉRICA

O nome Vale e o novo sistema deixam para trás, segundo seus autores, a associação com a imagem de “empresa estatal“, e apontam na direção de uma empresa globalizada, a segunda maior empresa de mineração do mundo. O Sistema de Identidade Visual Vale é norteado por um Signo Identificador que adota a composição logotipo mais símbolo, sendo recomendadas duas tipografias de apoio: a PMN Caecilia *light* para títulos e manchetes; e a Myriad Pro para textos e rodapés. É importante destacar, entretanto, que a exuberância das novas peças de comunicação visual deve-se não só ao novo identificador, mas também aos elementos gráficos auxiliares, como a paisagem dinâmica, uma biblioteca modular de colinas e vales abstratos e também a um vigoroso Código Cromático, que tem a versatilidade de adequar-se às características particulares de cada anúncio, peça de papelaria ou agente tridimensional.

Fig. 150: Os elementos complementares ao sistema. Arquivo fornecido pelos autores.

As formas orgânicas do padrão visual rompem a ortogonalidade habitual das publicações institucionais. Sejam direcionadas ao público interno ou ao externo, as peças gráficas convidam à leitura.

Fig. 151: A divulgação da nova marca em publicação direcionada ao público interno. Arquivo fornecido pelos autores.

Os elementos propostos no Sistema de Identidade Visual Vale relacionam-se de maneira harmoniosa e, pela sua qualidade gráfica, constituem expressão inequívoca da cultura gráfica adotada pelas empresas mineradoras ao redor do mundo.

II. AJUSTE TIPOLÓGICO e V. SUFICIÊNCIA

A Vale é uma empresa internacional, que mantém escritórios no Brasil, Canadá, Austrália, China, Cingapura, Coréia do Sul, Japão e Suíça. As empresas do grupo atuam no Brasil, China, Canadá, França, Noruega, Gabão, Chile, Colômbia, Coréia do Sul, Mongólia, África do Sul, Moçambique, Peru, Argentina, Venezuela, Austrália, EUA, Índia, Bahamas, Ilhas Cayman, Ilha da Madeira e Japão.

Uma instituição dessa envergadura tem necessidades identificadoras muito variadas, como por exemplo:

- papelaria empresarial e formulários;
- peças publicitárias;

- publicações;
- identificação de edifícios (interiores e exteriores);
- uniformes dos funcionários;
- veículos da frota terrestre, navios, locomotivas e vagões;
- internet;
- comerciais em televisão e cinema.

A adoção da combinação símbolo e logotipo é a opção de oito entre as dez maiores empresas mineradoras líderes do mercado mundial (fig. 149). Componentes de um sistema amplo e abrangente, estes dois atores convivem de maneira eficiente com os vários subsistemas, interagindo entre si e influenciando o conjunto como um todo.

As situações identificadoras que justificam a combinação símbolo/logotipo são aquelas em que não há muito tempo disponível para que ocorra o reconhecimento da instituição, como por exemplo, no caso das locomotivas, dos veículos da frota, *outdoors*, entre outras. Nesses casos, o símbolo, complementado pelo uso dos padrões gráficos auxiliares (as Paisagens Dinâmicas) e do Código Cromático, resultam em uma maior eficiência visual.

Conclui-se então que, observados os elementos adotados, eles cumprem as necessidades identificadoras da instituição de maneira satisfatória, sendo portanto, suficientes e adequados a esses determinantes.

São vistos no mosaico a seguir, exemplos de aplicações da nova marca e dos elementos gráficos auxiliares que confirmam o atendimento a esses parâmetros. Outras aplicações podem ser vistas na apresentação parcial do projeto, da página 231 à página 235.

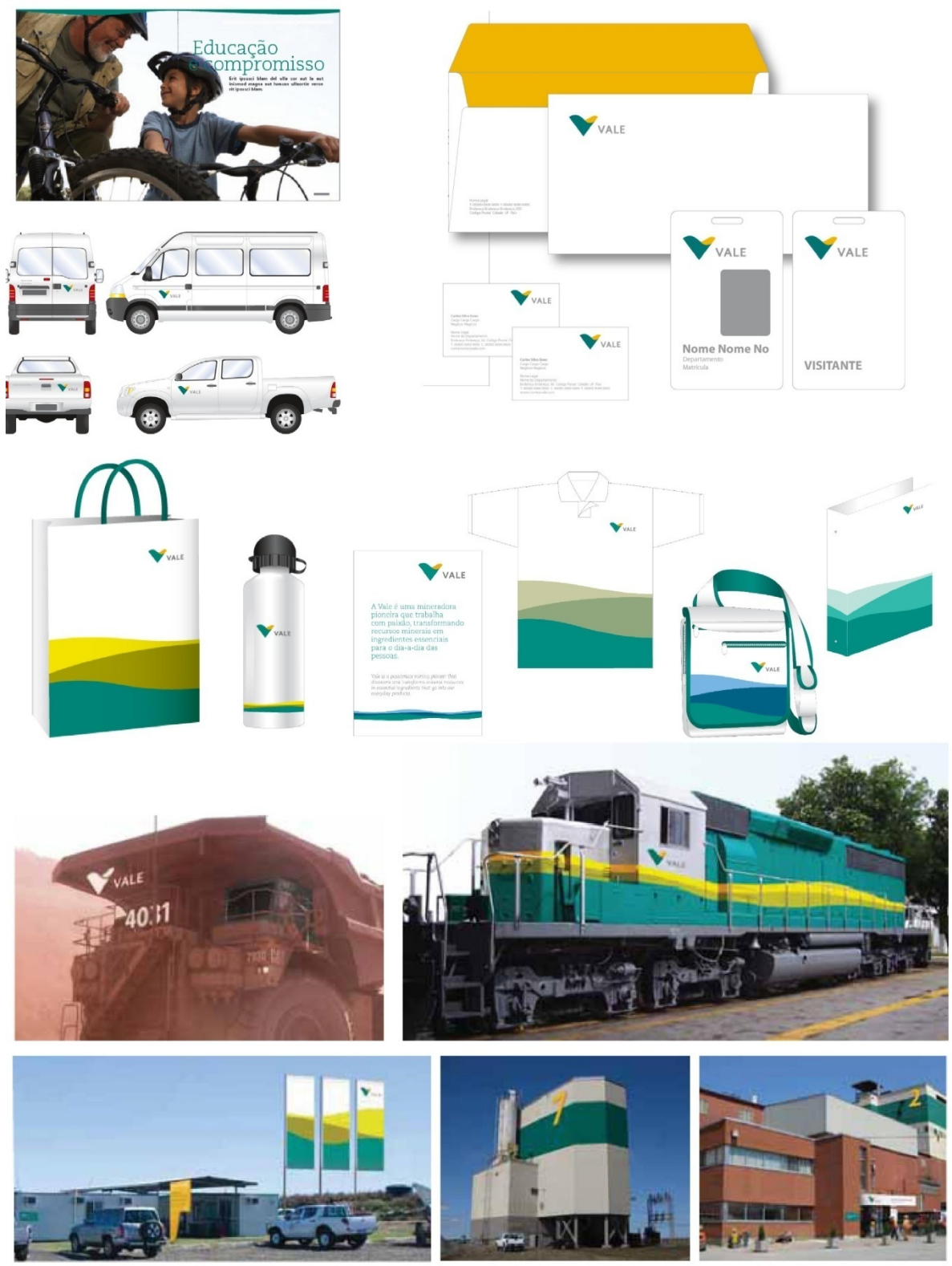


Fig. 152: Mosaico Vale com exemplo de várias aplicações do Sistema de Identidade Visual. Material fornecido pelos autores.

III. CORREÇÃO ESTILÍSTICA

Verifica-se a seguir uma tabela com comparativo baseado nas marcas de cada um dos dez principais concorrentes da Vale, de modo a determinar as tendências.

A Vale e seus concorrentes				
empresa	logotipo	itálico	símbolo	quant.de cores
Vale	tipografia standard retocada	não	icônico	três
bhpbilliton	tipografia standard	não	abstrato	três
Rio Tinto	tipografia standard com acessório gráfico estável	não	não usa	uma
Anglo American	tipografia standard	não	abstrato	duas
Alcoa	tipografia standard	não	alfabético	uma
Xstrata	tipografia standard	não	alfabético	duas
Norilsk Nickel	tipografia standard	não	alfabético	três
Alcan	tipografia standard	não	alfabético	uma
Falcon Bridge	tipografia standard	não	icônico	duas
Phelps Dodge	tipografia standard	sim	não usa	uma

Tabela 14- Aspectos dos signos identificadores dos dez concorrentes da Vale no Brasil

Como nos estudos anteriores, a maioria das empresas utiliza tipografias standard – uma delas retocada. Entretanto, o uso do itálico aqui não ocorre. Curiosamente a preferência é pelo uso de uma cor, com quatro ocorrências: Rio Tinto, Alcoa, Alcan e Phelps Dodge. Nota-se também o uso de três cores, em três exemplos: a própria Vale, a BhpBiliton e a Norilsk Nickel. Apenas duas organizações optaram por utilizar duas cores, a Anglo American e a Falcon Bridge.

A linguagem gráfica predominante foi a da síntese gráfica de elementos bidimensionais. A BhpBiliton faz uso de *dégradés,* buscando um efeito de volumetria. As paisagens dinâmicas, elemento gráfico secundário do Sistema de Identidade Visual da Vale, incorpora o uso de formas orgânicas e fluidas, que fazem parte de um repertório imagético de uso contemporâneo. Podem ser vistas soluções gráficas conceitualmente semelhantes nos exemplos da marca que é representação oficial da Argentina e no efeito aplicado à apresentação de um vídeo, observada no site da BhpBiliton.

Os identificadores da Vale, assim como os elementos gráficos secundários, inserem-se nos paradigmas formais estabelecidos pelas empresas líderes de mercado, contando ainda com um diferencial formal: a ampla gama de soluções gráficas que o sistema possibilita.

Fig. 153: A representação gráfica oficial da Argentina, in http://www.medios.gov.ar/images/ stories/avisos/2007/05-mayo/aviso-revista-marcain.jpg, acessado em 22/01/2009.

Fig. 154: Efeito sobre fotografia, in http://www.bhpbilliton.com/bb/home.jsp, acessado em 22/01/2009, que lembra as linhas orgânicas das Paisagens dinâmicas.

IV. COMPATIBILIDADE SEMÂNTICA

A Marca

A marca Vale surge para celebrar todas as conquistas e transformações da empresa, como um desdobramento natural da nossa Missão, Visão e Valores, e expressa a personalidade da nossa organização em âmbito global.

As associações, tanto de formas quanto de cores, fazem referência ao nome da empresa, à diversidade da natureza e à atividade da nossa indústria. As cores remetem também à origem brasileira da empresa. A nova marca simboliza ainda a nossa busca incessante pela excelência e, sobretudo, a nossa crença no desenvolvimento sustentável, a partir da relação harmônica entre o homem e suas organizações e a natureza.

As cores e as formas projetam nossa disciplina focada em nos tornarmos a maior e melhor empresa mineradora do mundo, o que está sendo construído de modo integrado com as comunidades onde atuamos e toda a sociedade, com ética e respeito à diversidade.
in http://www.vale.com/marca/hotsite_ptb/ext/nossosvalores.asp
acessado em 20/01/2009

Outra analogia possível com o símbolo é com o contentor do minério de ferro durante a sua fundição. Reforça essa analogia a presença de uma cor fria externa e uma cor quente interna. Todos os significados citados são compatíveis com a empresa e sua área de atuação. A associação com a origem brasileira da empresa ocorre de maneira discreta, também devido a diferenças de matizes observadas entre as cores adotadas e as cores da bandeira brasileira.

Os significados conceituais utilizados no desenvolvimento do símbolo Vale são descritos a seguir pelos seus autores.

Fig. 155: Os significados do símbolo Vale. Arquivo fornecido pelos autores.

O nome Vale, adotado no novo Sistema de Identidade Visual é elemento condicionante do mesmo. A troca foi vista de maneira bastante natural, visto ser essa a forma que os colaboradores e parceiros se referiam à companhia. Deste modo, constata-se a inexistência de conflitos semânticos, seja em relação aos elementos simbólicos, seja em relação ao identificador verbal.

V. SUFICIÊNCIA: abordado juntamente com o parâmetro II. AJUSTE TIPOLÓGICO

VI. VERSATILIDADE

A organização adota diferentes discursos para se comunicar com cada um de seus públicos. Em todos eles a assinatura da marca Vale está presente, de maneira totalmente integrada e coerente com a imagem institucional.

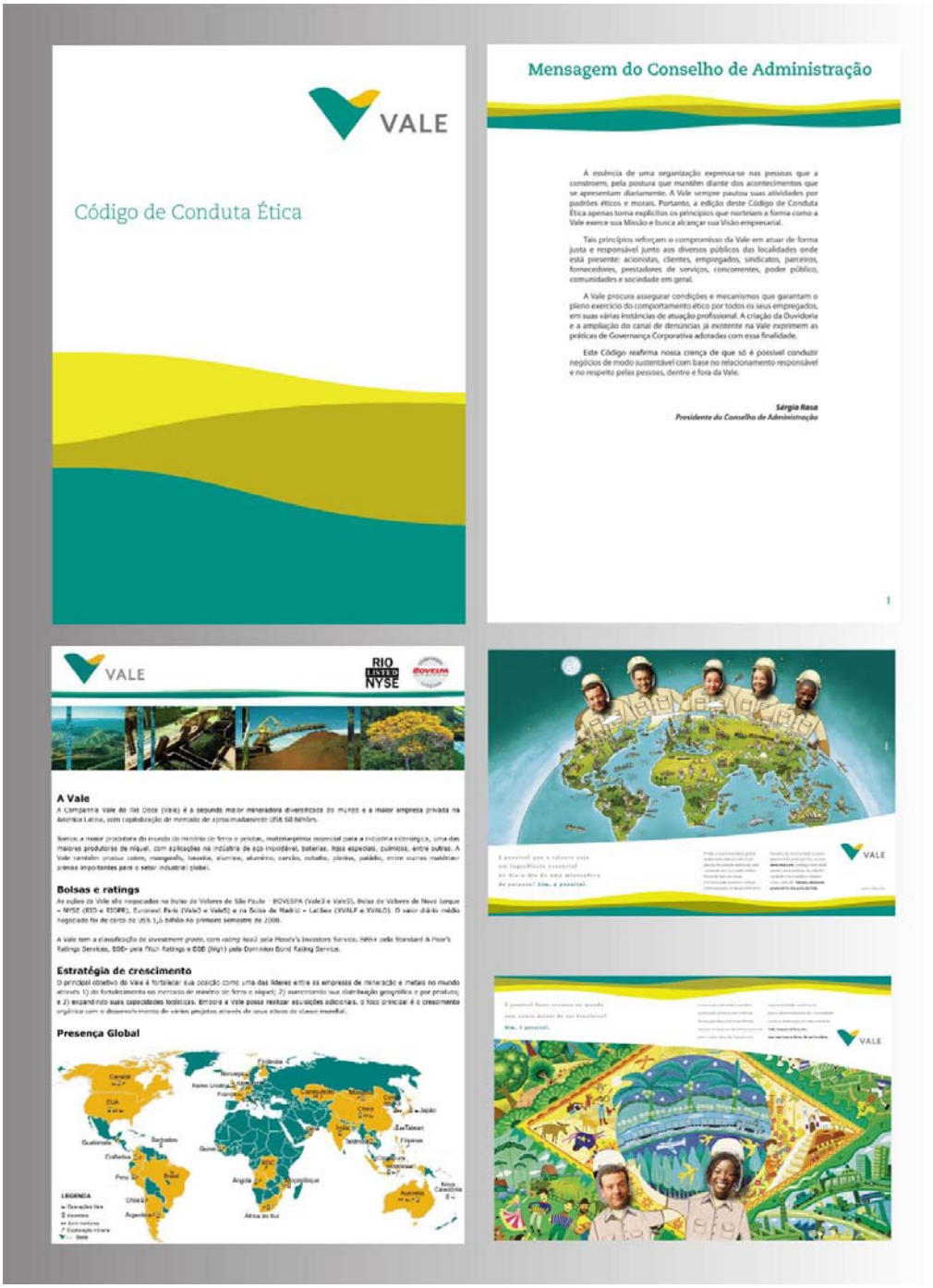


Fig. 156: O Código de Ética da Vale, apresentação da empresa e anúncios. In www.vale.combr, acessado em 20/01/2009

Um dos principais problemas enfrentados pelo novo Sistema de Identidade Visual foi o grande número de empresas que compõem a Vale. Algumas delas, aquisições recentes, por questões contratuais devem manter seu identificador por tempo determinado. A Inco, adquirida pela Vale em 2007, vai chamar-se Vale Inco por tempo especificado em contrato.

Fig. 157: O identificador Inco in http://cache.daylife.com/imageserve/04vcfYW4O08G3/610x.jpg e o novo identificador Vale Inco, in http://www.stepsforlife.ca/images/vale_inco_c.jpg

Apesar de não ter sido mantida a identidade visual original da Inco, foram previstos critérios de convivência do novo identificador Vale e os condicionantes verbais das organizações incorporadas, o que por si só já expressa uma relativa versatilidade.

Comunicações da Vale que representam outros aspectos do parâmetro versatilidade e explicitam o diálogo dos elementos do sistema com os edifícios, veículos e publicações institucionais podem ser vistos na figura 152.

VII. VIGÊNCIA

O primeiro registro da marca Vale do Rio Doce em literaturas especializadas é do signo desenvolvido por Aloísio Magalhães, em 1967 (LEITE;TABORDA, 2003:191). Esse signo foi substituído pelos identificadores desenvolvidos por João Eustáquio Delpino, em 1974. Tal marca vigorou até 2007, quando foi substituída pelos elementos implantados na recente revisão do Sistema de Identidade Visual Vale.

O novo Sistema, pelo uso de linguagens gráficas contemporâneas, certamente manter-se-á atualizado por um período de cinco a dez anos.

VIII. REPRODUTIBILIDADE e IX. LEGIBILIDADE

Uma das preocupações da empresa ao adotar seu novo Sistema de Identidade Visual Corporativa foi garantir a reprodutibilidade e a legibilidade nos diversos suportes existentes. Como a companhia atua em vários países, foram elaborados diversos manuais de orientação, assim como a estruturação de um *help desk*, no escritório Cauduro

Associados, com atendimento telefônico e *on-line*, de modo a solucionar as diversas dúvidas relativas ao uso da marca nas mais variadas situações.

Fig. 158: Variações da marca de modo a garantir a legibilidade, e estudos se aplicação sobre substratos variados. Arquivos fornecidos pelos autores.

X. INTELIGIBILIDADE

O nome curto adotado contribuiu bastante para a melhoria da inteligibilidade. Feitas as campanhas publicitárias de divulgação da nova marca, a aceitação foi imediata, surpreendendo os autores e a diretoria da instituição. O símbolo adotado tem uma ambigüidade planejada, e todos os seus significados são positivos (fig. 155), o que reforça este parâmetro. Houve, entretanto, um imprevisto.

Empresa de Franca diz que logo da Vale é similar ao da sua marca

MARCELO TOLEDO - DA FOLHA RIBEIRÃO

A Companhia Vale do Rio Doce, segundo lugar no ranking mundial das mineradoras, pode ser processada por uma indústria calçadista de Franca (400 km de SP) por causa da semelhança das logomarcas das empresas.

A Vitelli, indústria de calçados que existe há dez anos e exporta para seis países, vai enviar inicialmente uma notificação extrajudicial à Vale questionando a sua nova logomarca, tida como muito parecida à sua, por apresentar o formato de um cone estilizado e a mesma cor. A Vale investiu cerca de US$ 50 milhões no lançamento de sua nova identidade visual.

A Vale afirmou que não tomou conhecimento oficialmente do caso e que não foi procurada pela empresa.

O Inpi (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) disse que, ainda que as marcas da Vale e da Vitelli fossem iguais, não há proibição na legislação de terem a mesma identidade visual, já que atuam em setores diferentes.

In : http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0612200705.htm, acessado em 13.12.08

Fig. 159: A marca Vitelli, in http://oglobo.globo.com/fotos/2007/12/05/05_MHG_vitelli%20marca.jpg acesso em 20/01/2009

Apesar de uma relativa repercussão na mídia, essa questão foi superada. Segundo o INPI, não haveria restrições ainda que as marcas fossem idênticas, visto atuarem em áreas diferentes. A grande beneficiada foi a Vitelli, que conseguiu uma visibilidade para sua empresa que não seria conquistada mediante seus recursos habituais.

Tal fato não chegou a configurar um problema na inteligibilidade da marca Vale.

XI. PREGNÂNCIA

Um dos maiores benefícios advindos da adoção do novo Sistema de Identidade Visual Vale é a simplicidade formal de seu símbolo. A adoção de um nome curto e sonoro em vários idiomas reforça essa simplicidade.

O olhar do observador percorre com facilidade os elementos identificadores primários, compreendendo de imediato sua estrutura. A pequena ambigüidade semântica não compromete. Pode-se afirmar assim, que o símbolo e o logotipo Vale são agentes de altos valores de pregnância.

XII. VOCATIVIDADE

A vocatividade é um parâmetro a ser considerado relativamente ao contexto em se insere o signo identificador, e nessa situação ele deve chamar a atenção de maneira adequada ao discurso adotado pela organização.

Os elementos que conferem maior vocatividade ao conjunto identificador Vale são o seu símbolo e o código cromático utilizado, tanto em seu identificador como em seus elementos auxiliares – as já citadas Paisagens Dinâmicas.

Esses elementos preparam o espaço visual para a inserção do símbolo e do logotipo. Nos ambientes urbanos, onde os tons cinzentos predominam, surge uma área branca envoltória dos elementos primários, embasada pelas cores dinâmicas do padrão visual. Essa mesma relação é observada nos outros suportes, sejam eles a papelaria institucional, os veículos da frota ou os edifícios da empresa (fig. 152).

O tom do discurso não é escandaloso, e pode-se dizer que o fator que garante a vocatividade do sistema é o conjunto de seus elementos.

XIII. SINGULARIDADE

Os novos identificadores primários da Vale são bem diferentes dos utilizados pelos seus concorrentes. A gama cromática empregada é totalmente distinta das demais. No cenário cromático dessa área de atuação ocorre a predominância do azul, empregado como única cor por três organizações e como segunda cor por outras três.

Dentre as instituições concorrentes, a Vale é a que possui o nome mais curto. Este é um outro diferencial significativo, que permite uma melhor legibilidade e identificação.

Com relação aos elementos simbólicos, a analogia com o “V” é exclusiva da Vale. A Alcan emprega um símbolo alfabético, que remete a um “A”, e a Norilsk Nickel tem um triângulo incorporado em seu símbolo. Não configuram grau algum de semelhança com o símbolo e logotipo da Vale.

XIV. DECLINABILIDADE

A organização tem, em seu Sistema de Identidade Visual Corporativa, todos os elementos necessários, entre identificadores primários e secundários para estruturar a declinabilidade quando necessário. O caso observado, da Vale Inco, ocorre por exigências contratuais e, tudo indica que, findo o tempo estipulado, a empresa passe a ostentar o novo identificador, comum a todas as empresas coligadas.

> **Vale investe US$ 50 mi em nova marca**
> **RAQUEL ABRANTES -** DA SUCURSAL DO RIO
> A Companhia Vale do Rio Doce apresentou ontem, no Rio de Janeiro, sua nova marca, desenvolvida a partir do nome simplificado que adotará daqui por diante: Vale. A logomarca -um V estilizado em forma de coração verde-e-dourado- pretende reforçar a imagem de uma empresa brasileira globalizada.
> Segunda maior mineradora do mundo -título alcançado depois da aquisição da canadense Inco-, a Vale vai investir US$ 50 milhões em até quatro anos para divulgar sua nova identidade visual pelo mundo."O nome Vale é o que o brasileiro conhece e sua pronúncia é fácil em qualquer lugar do mundo. O momento foi oportuno. Temos um plano de investimentos agressivo para os próximos anos, porque queremos ser a maior mineradora do mundo", disse o presidente da siderúrgica, Roger Agnelli.
> A razão social da empresa continua sendo Companhia Vale do Rio Doce, mas todas as unidades de negócio da mineradora agora passam a se chamar Vale. O diretor-executivo de Assuntos Corporativos e Energia da Vale, Tito Martins, disse que o desafio para 2008 é ter a nova marca Vale em todos os locais de operação da mineradora. O domínio do site também muda, para vale.com.
> A campanha publicitária começou ontem no Brasil. No exterior, o anúncio será veiculado nos principais jornais do Canadá no dia 3 (onde passa a se chamar Vale Inco). Nos Estados Unidos, no Reino Unido e em principais países de atuação, no dia 6.
> In http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi3011200728.htm acessado em 13/12/2008

A postura adotada pela organização em relação às empresas relacionadas é padronizar o identificador, sendo a médio e longo prazo, adotado por todas elas. É uma abordagem que certamente fortalece a marca Vale.

6 e 7

6 Considerações Finais 253

7 Referências bibliográficas 258

7.1 Livros, dissertações e teses 258

7.2 Periódicos 259

7.3 Referências eletrônicas 259

6. Considerações finais

Três empresas diferentes, com histórias e projetos distintos. O Itaú é uma empresa de natureza privada desde sua fundação. Petrobras e Vale nasceram estatais, sendo a Vale privatizada em 1997. A natureza da propriedade das instituições afeta profundamente o processo decisório nas mesmas.

As empresas privadas podem ser nomeadas segundo a decisão de seu dono (leia-se "diretor escolhido pelos acionistas"). A prestação de contas das decisões tomadas dá-se perante um grupo definido de agentes. Nas empresas estatais tudo muda de figura.

Com o poder decisório concentrado nas mãos do Estado (leia-se "diretor escolhido pelo acionista majoritário – o governo"), as estatais mudam de cúpula diretiva conforme mudam os governantes. Além disso, toda a população do país pode sentir-se um pouco como "dona" daquela empresa. Daí o motivo pelo qual quaisquer alterações ocorridas em organizações dessa natureza devem ser particularmente ponderadas.

Curiosamente, as entidades privadas foram as que tomaram os maiores cuidados em seus projetos de revisão da Identidade Visual Corporativa. No Itaú este procedimeto foi desenvolvido por uma equipe interna de design, com a consultoria do escritório inglês Pentagram. O resultado do projeto consistiu em alterações bastante sutis nos identificadores primários, pouco percebidas pela clientela da organização. O projeto foi implantado sem reações negativas, seja pelo público interno, seja pelo externo.

A revisão do Sistema de Identidade Visual Corporativa da Vale, atualmente uma organização de natureza privada, foi mais ambiciosa. A demanda principal do projeto era adequar os novos identificadores à nova realidade institucional da empresa que, depois de sua privatização, passou por profundas mudanças. O projeto foi mais abrangente e, além de adotar novo símbolo e logotipo, mudou também o condicionante verbal, o nome da instituição. A opção escolhida mostrou ser a mais natural dentre as elencadas e a imediata aceitação do projeto confirma isso.

A revisão do Sistema de Identidade Visual Corporativa da Petrobras, única das três organizações pesquisadas que atua como sociedade de economia mista, também modificou o nome da instituição, além dos identificadores primários. Como resultado do projeto, chegou-se a três alternativas para a combinação de nomes da instituição para o mercado brasileiro e internacional, e todas utilizavam a mesma solução gráfica para o

símbolo e a família tipográfica. A opção selecionada pela direção da empresa mostrou ser inadequada.

A concepção romântica de que o designer é o dono da verdade e habitualmente apresenta apenas uma proposta visual como resultado de seus serviços caiu por terra nesses exemplos, pois nas três situações foram apresentadas soluções alternativas. No projeto Itaú, Antonio Jacinto Matias, vice-presidente do banco analisou várias sugestões, mas optou pela que conservava as características originais (vide p. 143). O projeto Petrobrax trouxe opções que contemplavam as mesmas características simbólicas e tipográficas, porém com a variação do nome. No caso da Vale, o nome era o elemento fixo: soluções alternativas incluíam símbolos de concepções gráficas bem distintas da adotada (material de divulgação não autorizada).

Segundo Fishel (2003:9), quando se trata de recriar uma imagem, além de considerar as questões mercadológicas e estéticas, devem ser analisadas também as emocionais, se os colaboradores e clientes poderão ficar desconfiados ou na defensiva quando for apresentada a nova identidade visual, particularmente se o nome da instituição também for alterado.

> Erramos ao achar que o nome Petrobrax seria do gosto do consumidor brasileiro. Mesmo pessoas que abastecem o carro na Shell não gostaram. “ Como fazem uma coisa dessas e não me avisam?” A Petrobras é de todos, tem história. Somos uma empresa moreninha. Queremos ser universal, do brasileiro que dá certo, do brasileiro com excelência, sem vergonha de ser brasileiro.... As pessoas sentem afeição pela marca Petrobras no mercado brasileiro. Não conhecíamos bem isso. Temos uma marca Petrobras que é muito mais forte do que a gente imaginava. As pesquisas não captaram isso. Henri Philipe Reichstul, em entrevista, p.194.

Tal erro foi fatal ao projeto Petrobrax e resultou em seu abandono, não só do nome proposto, mas também do novo símbolo.

Deve-se salientar que os identificadores primários não podem ser responsabilizados pelo sucesso ou fracasso de uma organização. Segundo Wollner (*apud* STOLLARSKI, 2005: 71), ”a marca não tem essa importância. Ela não dá qualidade a alguém. Quem faz a qualidade é a própria instituição. Ela apenas reforça. Ela vale como impressão digital feita para você conhecer quem está falando”. O grande mérito de um

símbolo e de um logotipo está em não configurar conflitos com a realidade e identidade institucional, assim como ter qualificações técnicas e formais compatíveis às necessidades identificadoras da instituição.

Os signos analisados não tinham problemas técnicos, segundo os catorze parâmetros adotados. Devido à grande experiência dos profissionais contratados, isso já era, de certa forma, esperado. Exceto pelo problema semântico, ocasionado pela adoção do nome Petrobrax, os signos são portadores de altos valores de eficiência semântica e sintática. O nome citado contrariou também os valores básicos da instituição, definidos por sua realidade e identidade institucionais.

De acordo com Chamma (informação oral, em entrevista de 13/01/2009), o que ocasionou a repercussão negativa ao projeto foi a divulgação inadequada do mesmo. Havia sido elaborado, pela Und Corporate Design, um cronograma denominado Aurora. Ele previa, em seis meses, divulgar a marca com diversas ações específicas. Esse cronograma foi solenemente ignorado e, por conta disso, Chamma já sabia que poderiam ocorrer reações negativas.

Um fator preponderante para o sucesso de projetos de revisões de sistemas de Identidade Visual é a consideração dos públicos da organização, mediante a realização de pesquisas que explicitem a forma como os observadores vêem a instituição e possibilitem inferir eventuais reações negativas às mudanças pretendidas. A marca Petrobrax, divulgada de maneira precipitada, pegou de surpresa o público interno, que não havia sido envolvido no projeto; e o externo, que não tinha noção do processo que estava em andamento.

No caso da revisão do signo Vale, apesar da modificação adotar o nome pelo qual a maior parte dos clientes, parceiros e colaboradores da instituição naturalmente já se referiam a ela, a divulgação da nova marca foi cuidadosa. A abordagem do fato de que a empresa mudaria de nome já ocorria na imprensa (vide p. 228); e peças publicitárias traziam informações subjetivas de qual seria esse nome (vide p. 225). Tais medidas consideravam os agentes internos e externos da instituição, comunicando que havia uma grande mudança em curso. As citações abaixo confirmam a importância em se considerar os públicos da organização cujos signos serão revisados.

> En lo que respecta al programa, su assimilación por parte de los miembros de la entidad es condición clave para la eficácia de un operativo que se involucra directamente. Una inserción débil del programa producirá efectos que podrán oscilar desde la simple indiferencia hasta la resistencia abierta a las intervenciones concretas. Para ser efectivamente implementados, los cambios a realizarse deverán contar con una predisposición positiva de los agentes internos.
>
> Precisamente en esta fase es la que el equipo técnico deve cumplir una primera función pedagógica y persuasiva, tendente a hacer comprensible el proyecto a los agentes internos en los distintos niveles y áreas del organigrama institucional y captar su adhesión. La previsible presencia de bloqueos en algún sector del organismo puede significar, según cual fuera esse sector, un obstáculo insuperable para el cumplimiento del programa.
> (CHAVES, 2003: 117)

> Para você fazer uma modificação desse jeito, você teria que ter feito uma pesquisa, você teria que ganhar corações e mentes dentro da empresa. Muita gente que era contra, não conhecia o projeto, dentro da companhia falou: “ah, mas se fosse assim...”. Depois que esse projeto foi comentado lá dentro, da Petrobras, muita gente chegou e falou “ah, se a gente soubesse que era isso teria passado”.
> (CHAMMA, informação oral, em entrevista de 13/01/2009)

Conclui-se desta forma, que projetos de revisão de sistemas de Identidade Visual Corporativa podem ser traumáticos para a instituição e para os agentes envolvidos, e a contratação de profissionais qualificados não é garantia de que os projetos sejam bem sucedidos. Muitas variáveis são envolvidas nessas mudanças, e se paga um alto preço por ignorar alguma delas. Executar as pesquisas adequadas e contar com a análise correta dos dados levantados podem colaborar de maneira significativa para o sucesso das ações de revisão da marca.

No caso do único projeto não implantado dentre os analisados muita energia foi despendida, recursos foram empregados e a instituição ficou exposta desnecessariamente. A atuação do designer contratado não foi equivocada. Foi empregada metodologia própria da Und para a revisão do projeto de Identidade Visual Corporativa Petrobras e, se fosse escolhida solução alternativa dentre as apresentadas, o desfecho poderia ter sido outro.

As demandas que originaram o projeto Petrobrax ainda existem, certamente agravadas. A adoção do nome Petrobrax mostrou-se inviável no mercado brasileiro naquelas circunstâncias e não chegou a ser testada no mercado internacional, um dos pontos focais do projeto desenvolvido. Esse nome não deve voltar ao rol das hipóteses de signo identificador verbal dessa instituição, que tem uma série de questões a resolver em relação ao seu signo atual. O aprendizado decorrente dos erros desta entidade deve orientar suas ações futuras, assim como as de instituições que pretendam revisar seus sistemas de Identidade Visual.

Não se deve esquecer que mudanças fazem parte da vida, e é importante que seja assim.

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.

Continuamente vemos novidades,
Diferentes em tudo da esperança;
Do mal ficam as mágoas na lembrança,
E do bem, se algum houve, as saudades.

O tempo cobre o chão de verde manto,
Que já foi coberto de neve fria,
E em mim converte em choro o doce canto.

E, afora este mudar-se cada dia,
Outra mudança faz de mor espanto:
Que não se muda já como soía."

Luiz Vaz de Camões, 1595
Fonte: http://pt.wikisource.org/wiki/Mudam-se_os_tempos,_mudam-se_as_vontades , acessado em 18/12/08.

7. Referências bibliográficas

7.1 Livros, dissertações e teses

- AAKER, D. A. : Marcas – Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

- ACKERMAN, L. D. : Identidade é destino – Criando valor e riqueza nos negócios do dia-a-dia. São Paulo: Cultrix, 2004.

- ADG, vários autores: O Valor do Design – Guia ADG Brasil de Prática profissional do Designer gráfico. São Paulo: Editora Senac, 2002.

- CAUDURO, J. C.; et al: Design Gráfico, Visões de profissionais brasileiros. São Paulo, NDG/ GFAU / FAUUSP, 1994.

- BRANDÃO, I. L.: Itaú 50 anos. São Paulo, DBA Artes Gráficas, 1995.

- BRANDÃO, I. L.; OKUBARO, J. J. : Desvirando a página. A vida de Olavo Setúbal. São Paulo, Global, 2008.

- BRINGHURST, R.: Elementos do estilo tipográfico versão 3.0. São Paulo, Cosac Naify, 2005.

- CAUDURO, J. C.; MARTINO, L.: Marcas CM – Cauduro Martino Arquitetos Associados. São Paulo, Imprensa Oficial, 2005.

- CHAMMA, N.; PASTORELO, P. D.: Marcas & Sinalização – práticas em design corporativo. São Paulo, Editora Senac, 2007.

- CHAVES, N. La imagen corporativa. Teoria y metodología de la identificación institucional. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 2003.

- CHAVES, N.; BELLUCCIA R. La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos . Buenos Aires: Paidós, 2005.

- COELHO NETTO, J. T. : Semiótica, informação e comunicação. São Paulo: Editora Perspectiva, 2003.

- COSTA, J. : A imagem da marca – um fenômeno social. São Paulo: Edições Rosari, 2008.

- COSTA E SILVA, A. : Branding & Design: Identidade no varejo. Rio de Janerio: Rio Books, 2008.

- CURTIS, W. J. R..: La Arquitetura Moderna.. Barcelona: Hermann Blume, 1986.

- DENIS, R. F.: Uma introdução à história do design. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

- DIETHELM, W.: Signet Signal Symbol. Zurich: Editions ABC, 1984.

- ESCOREL, A. L.: O efeito multiplicador do design. São Paulo: Editora Senac, 2000.

- FASCIONI, L.: Quem sua empresa pensa que é? Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna ltda., 2006.

- FERREIRA, A. B. H. : Novo Aurélio Século XXI – O dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

- FISHEL, C.: A imagem corporativa – estratégias de design gráfico bem sucedidas. Barcelona: Gustavo Gili, 2003.

- GOMES FILHO, J: Gestalt do objeto. Sistema de leitura visual da forma. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

- GUILHERMO, A.: Branding: design e estratégia de marcas. São Paulo: Demais Editora, 2007.

- HOLLIS, R.: Design Gráfico – Uma História Concisa. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

- HURLBURT, A.: Lay out – o design da página impressa. São Paulo: Nobel, 1986.

- INTERBRAND : Glossário de marcas. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- KAPFERER, J.: As marcas – capital da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- KAPFERER, J.: O que vai mudar as marcas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

- KOPP, R.: Design Gráfico Cambiante. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

- LEITE, J. S. ; TABORDA F. : A herança do olhar: o design de Aloísio Magalhães. Rio de Janeiro: Artviva, 2003.

- MAGALHÃES, A.: E Triunfo? A questão dos bens culturais do Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira e Fundação Roberto Marinho, 1997.

- MARI, E.: Funzione della ricerca estética. Milão: Edizioni di Comunitá, 1970.

- MARTINO, L.: Codificação e Decodificação: Programa de Identidade Visual Villares – Tese de doutorado apresentada a FAUUSP em 1972.

- MEGGS, P. B.: A History of Graphic Design. New York, John Wiley & Sons, 1998.

- MEGGS, P. B.; PURVIS A. W.: Meggs´ History of Graphic Design. New York, John Wiley & Sons, 2006.

- MOLES, A.: Teoria da informação e percepção estética. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1978.

- MORIN, E.: Introdução ao pensamento complexo. Lisboa, Instituto Piaget, divisão editorial, 2008.

- OLLINS W. : A marca. Lisboa: Editorial Verbo, 2005.

- PEIRCE, C. S. : Semiótica. São Paulo: Editora Perspectiva, 2004.

- ROCHA, C.: Tipografia comparada. São Paulo: Edições Rosari, 2003.

- STOLARSKI, A.: Alexandre Wollner e a formação do design moderno no Brasil: depoimentos sobre o design visual brasileiro. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

- STRUNK, G. L. T. L..: Como criar identidades visuais para marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rio Books. , 2001.

- TORELLA, J.: Branding no Varejo – Estratégia e gestão. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

- VIEIRA, R.: As marcas Petrobras e o caso Petrobrax. Artigo não publicado, consta na íntegra no anexo 02 desta dissertação, 2008.

7.2 Periódicos

- ECONOMÁTICA: Ranking das maiores empresas do País. O Estado de São Paulo, 03/02/2008, p. B3

- REHDER, M.: Empresas aceleram o ritmo. No Brasil. O Estado de São Paulo, 16/03/2008, p. B1.

- CALDAS, S. - Papéis invertidos. O Estado de São Paulo, 16/03/2008, p. B2.

- CANÇADO, P.: Valor de megaempresas sobe 1300 %. O Estado de São Paulo, 03/02/2008, pág. B1.

- INTERBRAND: Ranking das 10 marcas brasileiras mais valiosas em 2007. O Estado de São Paulo, 06/12/2007, p. B24.

- MANZANO, C: O valor da identidade. Revista Negócios da Comunicação, número 29, p. 18

- REHDER, M.: Empresas aceleram o ritmo. No Brasil. O Estado de São Paulo, 16/03/2008, p. B1.
- VALE DO RIO DOCE: Na marca Vale, Minas e o Brasil. ValeNoticias, 06/2009, p. 3.

7.3 Referências eletrônicas

- AVALIAÇÃO DE MARCAS: http:// www.interbrand.com ,acessado em 01/2008.

- BANCO DO BRASIL NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- BANCO ITAÚ S.A É O MAIOR BANCO DO HEMISFERIO SUL : http://pt.wikipedia.org, acessado em 20/01/2009

- BANDEIRA DA ARGENTINA: http://pt.wikipedia.org, acessado em 10/01/2009.

- BANDEIRA DA COLÔMBIA: http://pt.wikipedia.org, acessado em 10/01/2009.

- BRADESCO NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- CADERNO DE ASSINATURAS PETROBRAS: www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

- CÓDIGO DE ÉTICA DA VALE, APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E ANÚNCIOS : www.vale.combr, acessado em 20/01/2009.

- EMPRESA DE FRANCA DIZ QUE LOGO DA VALE É SIMILAR AO DA SUA MARCA : http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0612200705.htm, acessado em 13/12/2008.

- EMPRESAS CONTROLADAS, COLIGADAS E *JOINT VENTURES* DA VALE: http://www.vale.com.br, acessado em 23/01/2009.

- EMPRESAS RELACIONADAS A ITAÚ HOLDING: www.itau.com.br , acessado em 20/01/2009.

- ENTREVISTA QUE HENRI PHILIPPE REICHSTUL CONCEDEU À FOLHA: http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1101200103.htm, acessado em 13/12/2008.

- EVOLUÇÃO DA MARCA FORD: http://wwwusers.rdc.puc-rio.br/ednacunhalima/2006_1_2/Theo/Ford.html, acessado em 17/01/2009.
- EVOLUÇÃO DA MARCA IBM: http://www.ibm.com.br, acessado em 01/2006.

- FHC QUER EVITAR PROTESTO NACIONALISTA: http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1601200115.htm acessado em 13/12/2008

- FONTE FRUTIGER: http://tipografos.net/tipos/frutiger.html , acessado em 20/01/2009.

- FONTE HELVÉTICA E SUAS VARIAÇÕES *REGULAR, ITALIC, BOLD E BOLD ITALIC:* http://www.fontseek.com/fonts/helvetica.htm, acessado em 20/01/2009.

- FONTE MYRIAD ROMAN E SUAS VARIAÇÕES *REGULAR, ITALIC, BOLD E BOLD ITALIC:* http://www.linotype.com/1257/myriad-family.html, acessado em 20/01/2009.

- FRAGMENTO DO TEXTO DO MANUAL DE IDENTIDADE CORPORATIVA PETROBRAS: www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

- GERDAU NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- IDENTIFICADOR INCO: http://cache.daylife.com/imageserve/04vcfYW4O08G3/610x.jpg, acessado em 20/01/2009

- ITAÚ: http://pt.wikipedia.org, acessado em 20/01/2009.

- ITAÚ NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- LOGO ITAÚ: http://www.itau.com.br, acessado em 20/01/2009.

- LOGOTIPO ITAÚ QUE IDENTIFICA OS POSTOS DE SERVIÇO NOS OUTROS PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL: www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

- MARCA BACARDI: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA BMW: http://www.bmw.com, acessado em 08/10/2008. http://mundodasmarcas.blogspot.com acessado em 10/01/2009.

- MARCA COCA COLA: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA EPSON: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA FORD: http://www.stopimport.com.br/images/Ford_logo.JPG, acessado em 10/01/2009.

- MARCA IBM: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA IBM - EVOLUÇÃO: http://ibm.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA LUFTHANSA: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA MERCEDEZ BENZ: http://www.vikingautoparts.com/mercedes/images/mercedes_logo.jpg, acessado em 06/02/2009

- MARCA MITSUBISHI: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA MOTOROLA: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA NIKE: http://mundodasmarcas.bologspot.com, acessado em 06/02/2009.

- MARCA PANASONIC: http:// www.dominionsandiego.com/images/panasonic_logo_0ie1.jpg, acessado em 08/01/2009.

- MARCA PANASONIC: http://mundodasmarcas.blogspot.com acessado em 10/01/2009.

- MARCA PETROBRAS EM 1994: www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

- MARCA PETROBRAS: http://www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

- MARCA PIRELLI: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 08/01/2009.

- MARCA RENAULT: http://www.renault.com.br, acessado em 10/01/2009.

- MARCA SHELL: http:// www.shell.com, acessado em 08/10/2008.

- MARCA SHELL EVOLUÇÃO: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 17/01/2009.

- MARCA TELEFONICA: http://images.uncyc.org/pt/0/0a/Telefonica_logo.png, acessado em 10/01/2009.

- MARCA TEXACO: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA THE TIMES: http://www.mediauk.com/newspapers/logos/5705/the-times, acessado em08/ 01/2009.

- MARCA VALE – TEXTO EXPLICATIVO: http://www.vale.com/marca/hotsite_ptb/ext/nossosvalores.asp, acessado em 20/01/2009

- MARCA VOLKSWAGEN: http://www.vw.com.br, acessado em 08/10/2008.

- MARCA YVES SAINT LAURENT: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- MARCA ZOOMP: http://mundodasmarcas.blogspot.com, acessado em 10/01/2009.

- NATURA NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- NOVO IDENTIFICADOR VALE INCO: http://www.stepsforlife.ca/images/vale_inco_c.jpg, acessado em 20/01/2009.

- PETROBRAS / PETROBRAX NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- POEMA LUIZ VAZ DE CAMÕES:
http://pt.wikisource.org/wiki/Mudam-se_os_tempos,_mudam-se_as_vontades , acessado em 18/12/2008.

- PORQUE ESCOLHEMOS VALE:
http://www.vale.com/marca/hotsite_ptb/ext/nossosvalores.asp acessado em 20/01/2009.

- PRIMEIRA MARCA DA PETROBRAS: http://www.petrobras.com.br, acessado em 20/01/2009.

-QUANTIDADE DE AGÊNCIAS ITAÚ: http://www.febraban.org.br/buscabanco, acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* DAS DEZ MAIORES EMPRESAS DE ENERGIA:
http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* DAS DEZ MAIORES MINERADORAS:
http://jornal.valeparaibano.com.br/2006/10/25/neco/vale3.html acesso em 23/01/2009.

- RANKING DE BANCOS BRASILEIROS:
http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u469827.shtml , acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* DE BANCOS INTERNACIONAIS:
http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/28/bancos_brasileiros_sobem_no_ranking_de_instituicoes_financeiras_das_americas-328314675.asp acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* DE DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEL NO BRASIL:
http://www.sindicom.com.br, acessado em 28/01/2008.

- *RANKING* DE MARCAS BRASILEIRAS: http:// www.interbrand.com , acessado em 01/2008.

- *RANKING* DE MINERADORAS:
http://jornal.valeparaibano.com.br/2006/10/25/neco/vale3.html acessado em 23/01/2009.

- *RANKING* DOS DEZ MAIORES BANCOS BRASILEIROS:
http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u469827.shtml , acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* DOS DEZ MAIORES BANCOS INTERNACIONAIS:
http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/01/28/bancos_brasileiros_sobem_no_ranking_de_instituicoes_financeiras_das_americas-328314675.asp acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* EMPRESEAS DE ENERGIA: http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx acessado em 20/01/2009.

- *RANKING* NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS:
http://www.sindicom.com.br, acessado em 28/01/2008.

- REPRESENTAÇÃO GRÁFICA OFICIAL DA ARGENTINA:
http://www.medios.gov.ar/images/ stories/avisos/2007/05-mayo/aviso-revista-marcain.jpg, acessado em 22/01/2009.

- REVISÃO DA MARCA PETROBRAS EM 1972: http://www.petrobras.com.br , acessado em 20/01/2009.

- SEQÜÊNCIA DE TRÊS ANÚNCIOS VALE DE PÁGINAS DUPLAS: http://www.vale.com.br, acessado em 20/01/09.

- SEQÜÊNCIA DE TRÊS ANÚNCIOS VALE DE PÁGINAS DUPLAS: http://www.vale.com.br, acessado em 20/01/09.

- SIGNO EM USO PELO ITAÚ: http://www.itau.com.br, acessado em 20/01/2009.

- SIGNOS MTV: http://www.mtv.com, acessado em 18/06/2006.

- TAM NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- UNIBANCO NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- USIMINAS NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- VALE DO RIO DOCE / VALE NO INPI: http:// www.inpi.gov.br, acessado em 21/06/2007.

- VALE DO RIO DOCE VAI MUDAR NOME E MARCA EM NOVEMBRO:
http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0810200720.htm , acessado em 13/12/08.

- VALE INVESTE US$ 50 MI EM NOVA MARCA:
http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi3011200728.htm, acessado em 20/01

8

8 Anexos 262

8.1 Anexo 01 - Orientações do INPI 263

8.2 Anexo 02 - As marcas da Petrobras e o caso Petrobrax: Artigo de Ricardo Vieira 267

8.1 Anexo 01
Orientações do INPI

In www.inpi.gov.br, acessado em 15/09/2005.

O que é marca?

Marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

Para obter o registro de uma marca, é necessário apresentar o pedido ao INPI que o examinará com base nas normas legais estabelecidas pela Lei da Propriedade Industrial e nos atos resoluções administrativos.

Condições de validade

A marca deve constituir em sinal visualmente perceptível;

Os sinais visualmente perceptíveis devem revestir-se de distintividade, para se prestarem a assinalar e distinguir produtos ou serviços dos demais, de procedêcia diversa;

A marca pretendida não pode incidir em quaisquer proibições legais, seja em função da sua própria constituição, do seu caráter de liceidade ou da sua condição de disponibilidade.

Natureza da marca

1. Quanto à Origem

Marca brasileira: Aquela regularmente depositada no Brasil, por pessoa domiciliada no País.

Marca estrangeira:

a) Aquela regularmente depositada no Brasil, por pessoa não domiciliada no País;

b) Aquela que, depositada regularmente em País vinculado à acordo ou tratado do qual o Brasil seja partícipe, ou em organização internacional da qual o País faça parte, é também depositada no território nacional no prazo estipulado no respectivo acordo ou tratado, e cujo depósito no País contenha reivindicação de prioridade em relação à data do primeiro pedido.

2. Quanto ao Uso:

As marcas, quanto à sua utilização podem ser de produtos, de serviços, coletivas ou de certificação.

- Marca de produtos ou de serviços:

Aquelas usadas para distingui-los de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa.

- Marcas coletivas:

Aquelas usadas para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

- Marcas de certificação:

Aquelas que destinam-se a atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada.

Apresentação da marca

- Nominativa: É constituída por uma ou mais palavras no sentido amplo do alfabeto romano, compreendendo, também, os neologismos e as combinações de letras e/ou algarismos romanos e/ou arábicos.

- Figurativa:

É constituída por desenho, imagem, figura ou qualquer forma estilizada de letra e número, isoladamente, bem como dos ideogramas de línguas tais como o japonês, chinês, hebraico, etc. Nesta última hipótese, a proteção legal recai sobre o ideograma em si, e não sobre a palavra ou termo que ele representa, ressalvada a hipótese de o requerente indicar no requerimento a palavra ou o termo que o ideograma representa, desde que compreensível por uma parcela significativa do público consumidor, caso em que se interpretará como marca mista.

-Mista: É constituída pela combinação de elementos nominativos e elementos figurativos ou de elementos nominativos, cuja grafia se apresente de forma estilizada.

- Tridimensional:

É constituída pela forma plástica (estende-se por forma plástica, a configuração ou a conformação física) de produto ou de embalagem, cuja forma tenha capacidade distintiva em si mesma e esteja dissociada de qualquer efeito técnico.

Prazo de validade:

O prazo de validade do registro de marca é de dez anos, contados a partir da data de concessão. Esse prazo é prorrogável, a pedido do titular por períodos iguais e sucessivos. Em caso contrário, será extinto o registro e a marca estará, em princípio, disponível.

Obigações do titular:

O titular do registro de marca tem a obrigação de utilizá-la para mantê-la em vigor.

O prazo para início de uso é de 5 anos, contados da data da concessão do registro. Uma vez requerida a caducidade da marca, caberá ao detentor do registro provar a sua utilização.

Outra obrigação do titular é prorrogar o registro de sua marca. O requerimento de prorrogação deve ser protocolado na vigência do último ano do decênio de proteção, ou, se não houver sido nesse período, o titular poderá fazê-lo no prazo de 06 (seis) meses, contados do dia imediatamente subsequente ao dia do término de vigência do registro, mediante o pagamento de retribuição adicional.

Proteção especial:

A lei brasileira prevê ainda a Marca de Alto Renome, para os casos em que o sinal devidamente registrado goze de renome que transcenda o segmento de mercado para o qual ele foi originalmente destinado.

A Marca de Alto Renome tem assegurada proteção especial em todas as classes.

Quem pode requerer:
Toda pessoa que exerce atividade lícita e efetiva pode requerer registro de marca.
A exigência legal de haver compatibilização entre os produtos ou serviços assinalados no depósito com aqueles produzidos/comercializados ou prestados pelo requerente deve ser observada, obrigatoriamente, pelos requerentes de pedidos de registro relativos às marcas de produto ou serviço, sob pena de indeferimento do pedido ou de nulidade do registro.
Os requerentes de pedidos de registro de marca coletiva podem exercer atividade distinta daquela exercida por seus membros e devem enquadrar os respectivos pedidos nas classes correspondentes aos produtos ou serviços provindos dos membros da coletividade.
Os requerentes de pedidos de registros de marca de certificação não podem exercer atividade que guarde relação direta ou imediata com o produto ou serviço a ser certificado.

Procedimentos:
- Busca prévia: A busca prévia não é obrigatória, entretanto, é aconselhável ao interessado realizá-la antes de efetuar o depósito, na atividade que o signo visa assinalar, com o intuito de verificar se já existe marca anteriormente depositada/registrada.
- depósito: O pedido de registro de marca é requerido através de formulário próprio, no qual são prestadas informações e fornecidos dados sobre a marca e o requerente.
Devem constar ainda do requerimento as etiquetas das marcas, quando for o caso, e o comprovante do pagamento da retribuição ao depósito.
- Exame do pedido: Apresentando o pedido, será o mesmo submetido a exame formal preliminar e, se devidamente instruído, será protocolizado e publicado na Revista da Propriedade Industrial para apresentação de oposição, no prazo de 60 (sessenta) dias.
Decorrido o prazo de oposição, ou se interposta esta, findo o prazo de manifestação será feito o exame, durante o qual poderão ser formuladas exigências, que deverão ser respondidas no prazo de 60 (sessenta) dias.
Se a exigência não for respondida, o pedido será definitivamente arquivado. Mas, em sendo respondida a exigência, ainda que a mesma não seja cumprida, ou contestada a sua formulação, dar-se-á prosseguimento ao exame.
Concluído o exame, será proferida decisão, deferindo ou indeferindo o pedido de registro.
Se a decisão der pelo indeferimento do pedido, caberá a interposição de recurso no prazo de 60 (sessenta) dias. A decisão do recurso se dará pelo Presidente do INPI e, em havendo a manutenção do indeferimento, encerrar-se-á a instância administrativa.
No entanto, não caberá recurso da decisão que der pelo deferimento do pedido, devendo ser efetuado e comprovado, no prazo de 60 (sessenta) dias, o pagamento das retribuições relativas à expedição do certificado e ao primeiro decênio de vigência do registro.
Findo o prazo mencionado, a retribuição poderá ainda ser paga e comprovada dentro de 30 (trinta) dias, mediante o pagamento de retribuição específica, sob pena de arquivamento definitivo do pedido. Em havendo o recolhimento, é publicada a concessão do registro, que poderá ser revista administrativamente, dentro do prazo de 180 (cento e oitenta) dias.
A Lei prevê ainda a ação de nulidade, que poderá ser proposta no prazo de até cinco anos da data

de concessão do registro. Os prazos previstos são contados da data de publicação dos despachos na RPI - Revista da Propriedade Industrial.

História e finalidade da Classificação de Nice:

A Classificação Internacional(Nice) de Produtos e Serviços para o Registro de Marcas foi instituída oficializada por um Acordo concluído por ocasião da Conferência Diplomática de Nice, em 15 de junho de 1957 e revista em Estocolmo, em 1967 e em Genebra, em 1977.

Os países que fazem parte do Acordo de Nice constituem uma União Especial dentro da estrutura da União de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial. Estes países adotaram e aplicam, para o registro de marcas, a Classificação de Nice. Cada um dos países signatários do Acordo de Nice obriga-se a aplicar a Classificação de Nice para o registro de marcas, quer como sistema principal, quer como sistema auxiliar, assim como fazer figurar nas publicações oficiais dos seus registros os números das classes da Classificação Internacional a que pertençam os produtos e serviços para os quais as marcas são registradas. O emprego da Classificação de Nice é obrigatório não apenas para o registro nacional de marcas nos países que fazem parte do Acordo de Nice, mas também para o registro internacional de marcas efetuado pelo BUREAU Internacional da OMPI, em virtude do Acordo de Madri relativo ao registro internacional de marcas ou do Protocolo relativo ao Acordo de Madri referente ao registro internacional de marcas e para o registro de marcas feito pela Organização Africana da Propriedade Intelectual (OAPI) e pelo Escritório Instituto de Marcas do Benelux.A Classificação de Nice é igualmente aplicada por vários países que não fazem parte do Acordo de Nice (ver lista na página viii).

As traduções da sétima edição da classificação de Nice, algumas das quais constituindo-se em textos oficiais, em conformidade com o Artigo 1 (6) do Acordo de Nice, estão sendo preparadas em chinês, croata, tcheco, dinamarquês, holandês, alemão, italiano, japonês, lituano, macedônio, norueguês, polonês, português, russo, esloveno, espanhol e sueco. As versões originais da classificação de Nice (inglês e francês), são publicados em duas partes. A primeira parte apresenta em ordem alfabética a lista de todos os produtos e a lista de todos os serviços. A Parte II apresenta em ordem alfabética, separadamente para cada classe, os produtos e serviços pertencentes áquela classe. Existe também uma versão bilingüe (inglês/francês).A sétima edição da Classificação de Nice, tanto em suas versões oficiais e na maioria das versões para outros idiomas, pode ser solicitada à Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), 34,CHEMIN DES COLOMBETTES, 1211, GENEVA 20 (SWITZERLAND). Genebra, outubro de 1996

8.2 Anexo 02

As marcas da Petrobras e o caso Petrobrax

Artigo de Ricardo Vieira, não publicado, cedido pelo autor.

Segue texto de email enviado por Ricardo Vieira em 15/01/2009, com sua apresentação. A sugestão de contatá-lo foi feita por Norberto Chamma, depois de nossa entrevista em 13/01/2009:

Prezado Ricardo,

Sou profissional de comunicação e marketing da Petrobrás há 30 anos. Fui responsável pela primeira modernização da marca Petrobras (substituição do antigo losango preto pelo BR verde-amarelo) , em 1994, quando eu era o gerente de propaganda. Sempre considerei esse assunto prioritário. Em 2001, quando eu era gerente-executivo da comunicação institucional da empresa, tentamos avançar um pouco mais contratando a Und para nos ajudar. O trabalho desenvolvido pelo Norberto foi brilhante. O projeto é até hoje extremamente moderno (poderia ser implementado imediatamente sem ajustes).

A título de colaboração, artigo de minha autoria sobre a evolução das marcas da Petrobras.

Qualquer coisa, poderemos conversar por telefone.

Abraços,
Ricardo Vieira

AS MARCAS DA PETROBRAS E O CASO PETROBRAX

Ricardo Vieira

Em seus primeiros quarenta anos de existência, até o final dos anos 1990, a Petrobras, nascida a partir do agrupamento de várias atividades que já eram desenvolvidas em várias autarquias do governo, permaneceu sendo administrada como se os seus vários departamentos e subsidiárias fossem entidades à parte. A Fronape, por exemplo, jamais se conformou em ser chamada de Petrobras; a Petrobrás Distribuidora sempre se considerou uma empresa autônoma (em ambas seus empregados chamavam a Petrobras de "Petróleo"); os departamentos (DECOM, DEPIN etc. tinham uma identidade própria muito mais forte que a identidade corporativa). Essa percepção era corroborada por seus dirigentes/gerentes que, por motivos políticos ou por deficiência técnica (sim, a "excelência gerencial" da Petrobras é um mito) raríssimas vezes faziam a gestão dessas unidades de negócio com uma visão corporativa.

Do ponto de vista do público externo, a percepção era ainda mais difusa: as pessoas tampouco reconheciam a empresa como uma organização integrada e as suas marcas não eram reconhecidas.

Esses problemas começaram a ficar mais agudos no começo dos anos 1990, quando, em decorrência dos debates no Congresso que desaguaram na quebra do monopólio, havia uma forte campanha pela privatização da Petrobras.

Nessa época, a logomarca da empresa era composta por um losango preto e pela palavra Petrobrás (grafada com acento agudo) na mesma cor. O logotipo BR era usado apenas pelos postos de serviço e identificava também a subsidiária de distribuição de derivados.

Nessa época, em 1994, foi feita uma pesquisa no Brasil e no exterior (a empresa já pensava na ampliação de suas atividades internacionais) para levantar a percepção do público em relação às marcas da empresa. As principais constatações foram as seguintes:

- A Petrobras era percebida de forma extremamente fragmentada, o que, à época, favoreceria seu eventual fatiamento (no caso de uma privatização parcial, por exemplo) e diluía o valor da marca (brand equity). Ainda hoje, a Petrobras é talvez um caso único no mundo de empresa conhecida por mais de 20 nomes diferentes, ora se confundindo com suas subsidiárias, ora substituindo-as e freqüentemente identificada pelas suas unidades operacionais. Exemplos de nomes e apelidos pelos quais a empresa é identificada indistintamente, até mesmo pelos próprios empregados: Petrobras, Petrobras Distribuidora, Distribuidora, BR, BR Distribuidora, BR Petrobras, Petróleo, Petrobras Holding, Postos Petrobras, Cenpes, Reduc, etc. Apenas a título de comparação, a Shell é Shell em qualquer lugar – não existe Shell Distribuidora, Refinaria da Shell ou coisa que o valha (a marca corporativa da empresa é tão consolidada que ela se permite assinar seus anúncios apenas com a concha, sem a palavra Shell).
- No Brasil, quando, em 1994, o pesquisador mostrava apenas o antigo losango para o entrevistado perguntando que empresa era aquela, a identificação positiva foi baixíssima. Por exemplo, em Recife, apenas 7% dos entrevistados deram a resposta certa. Já a marca BR foi corretamente associada à Petrobras por 92% dos entrevistados, em média (o que era natural, pois existia um posto em cada esquina).

- Entretanto enquanto a Petrobras tinha, em círculos restritos (principalmente no exterior), uma imagem positiva de alta tecnologia na exploração e produção de petróleo, a Petrobras Distribuidora tinha uma péssima imagem e sua gasolina era considerada "uma água suja" (declaração textual de Wilson Fittipaldi em uma entrevista ao jornal O Globo da época, no auge da campanha do fim do monopólio).
- Existiam, em 1994, mais de 200 empresas no Brasil e no exterior que adotavam um losango igual ou parecido ao da Petrobras como marca. Havia também várias empresas com nome parecido – Petroflex, Petrominas e outras.
- No exterior, a empresa era desconhecida, mas quando mostrada a cartela, o acento agudo de Petrobras era percebido como apóstrofe (as pessoas diziam Petróbra's) e, nos países de idioma inglês, a empresa percebida como sendo da indústria de vestuário feminino ("bra" é uma contração de "brasiere" que significa "sutiã".)

Diante desses problemas, no final de 1994, foi feita uma intervenção que substituía o losango pelo BR, que passava a ser marca corporativa e comum a todas as subsidiárias, as cores foram modificadas, ficando mais próximas ao verde amarelo da bandeira brasileira e a palavra Petrobras passou a ser grafada em itálico e sem acento (ver artigo, em anexo), o que limpava o visual da marca, modernizava sua aparência e, até certo ponto, universalizava a pronúncia. Além disso, foram feitos outros investimentos em comunicação que visavam agregar valores como "modernidade", "alta tecnologia" (envolvimento na Fórmula 1), "ambientalmente responsável" (projeto Tamar, conceito "energia e vida" e outros) e "brasileira no Brasil e internacional no exterior".

A CONSOLIDAÇÃO DA PETROBRAS COMO EMPRESA DE CLASSE MUNDIAL

No começo da década de 2000, a empresa passou por uma grande reforma organizacional e uma série de mudanças político-administrativas que a qualificaram como um player efetivo e importante não apenas na indústria do petróleo, mas no mundo dos negócios. Essas medidas culminaram com o IPO da Petrobras na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), em 2001.

Tendo consolidado sua reputação de competência, mesmo no novo cenário sem monopólio, naquele momento as dificuldades da empresa com sua reputação, imagem e marcas eram de outra natureza.

Até então a atividade internacional da empresa era preponderantemente no upstream, o que a tornava praticamente invisível ao grande público. Mas a partir de seu ingresso em grande escala na atividade de distribuição em países latino-americanos (principalmente com a compra da EG3, na Argentina, e da YPFB, na Bolívia) os problemas com a marca se assomaram.

Foram encomendadas, então, outras pesquisas, no Brasil, América do Sul, Estados Unidos e Europa, para avaliar a percepção junto ao grande público da marca Petrobras e Lubrax. As principais constatações foram as seguintes:

- Na América do Sul, principalmente na Bolívia e na Venezuela, o BR verde amarelo e o sufixo "Brás" eras vistos como uma bandeira imperialista e a Petrobras como um instrumento do capitalismo brasileiro.
- Petrobras era associada especificamente à indústria do petróleo e não à energia.

- Nos EUA e Europa a empresa era totalmente desconhecida. Nos EUA, o BR era confundido com BP.
- O sufixo “Brás” era identificado com o que há de mais atrasado: empresa estatal, ineficiência, desperdício de recursos e baixa produtividade.
- A marca Lubrax não apresentou qualquer rejeição e tinha a correta associação à indústria do petróleo.

Além disso, a partir do início dos anos 2000, a preocupação mundial com energia limpa, preservação do meio ambiente e com o “politicamente correto” ganhou enorme impulso (note-se que é dessa época também o vertiginoso crescimento dos investimentos em SMS e a reorganização contábil da empresa, que provocaram um enorme impacto no valor das ações da Petrobras na NYSE). Essas preocupações, somadas aos resultados da pesquisa e à necessidade de unificar a percepção da empresa resultaram na mudança da marca Petrobras para PetroBrax.

É interessante observar que, exatamente nessa mesma época, seis meses antes da mudança da marca da Petrobras, a BP – British Petroleum, provavelmente após realizar pesquisa semelhante e ao fazer essas mesmas constatações, mudou sua marca e seu nome. Passou a ser BP – Beyond Petroleum (despindo-se do “British”, que lhe dava uma carga nacionalista/estatal e assumindo um nome com sentido mais amplo) com seu logotipo representando um sol estilizado em verde e amarelo. Ou seja, a BP fez exatamente o que a Petrobras teve a intenção de fazer ao mudar sua marca para PetroBrax: ser vista como empresa de energia, desvincular-se de uma visão ufano-nacionalista e modernizar sua marca.

POR QUE PETROBRAX

O desenvolvimento da PetroBrax, associada a um logotipo que remetia a energia limpa e introduzia o azul e o branco, aliviando a percepção “nacionalista” da marca, tornando-a mais neutra, Foi um trabalho de nove meses de gestação que levou em conta todos os aspectos acima relatados e a “profissionalização” da Petrobras, que precisava deixar de ser vista, tanto no Brasil quanto no exterior, como empresa estatal e passar a ter uma gestão preponderantemente empresarial.

À época, assim como permanece ocorrendo até hoje, a empresa tinha marcas diferentes nos vários países em que atua. Na Argentina, por exemplo, as testeiras dos postos de serviço não ostentavam o BR e tendo apenas a palavra Petrobras escrita por extenso em fundo azul; na Bolívia, o fundo era verde amarelo, mas sem BR. Isso sem falar nas marcas que foram compradas e até hoje não foram mudadas por falta de definição (por exemplo, EG3 e Perez Companc, na Argentina).
O estudo que propunha a mudança da marca Petrobras oferecia três, opções a serem analisadas pelos executivos da empresa. Em todas, o logotipo BR seria substituído:

1. Manter a marca Petrobras, mudando-se apenas o logotipo, no Brasil e no exterior.
2. No exterior, mudar o logotipo e a marca para PetroBrax; no Brasil, mudar o logotipo mantendo Petrobras; e
3. Mudar o logotipo e a marca para PetroBrax tanto no Brasil quanto no exterior.

A logomarca PetroBrax, que, de certa forma, representava uma evolução e não uma revolução, pois ainda não resolvia todos os problemas conceituais (que seriam resolvidos mais

tarde), visava consolidar a imagem corporativa no Brasil e no exterior. Os principais objetivos eram:

- Internacionalizar a empresa, partindo das premissas do Planejamento Estratégico 2000-2010;
- Introduzir cultura de mercado, portanto de marca, em uma empresa estatal antes monopolista ajudando a torná-la competitiva em toda cadeia de valor;
- Integrar e fortalecer a empresa e suas subsidiárias, redefinindo principalmente sua relação com Petrobras Distribuidora, que passaria a se integrar à corporação como um todo – inclusive perceptualmente;
- Mudar a imagem da companhia, modernizando-a, em termos tecnológicos e de gestão, e fazendo com que a empresa deixasse de ser uma força regional e passasse a ser percebida como uma empresa internacional integrada.
- "Desideologizar" a Petrobras fazendo com que fosse percebida, cada vez mais, como uma empresa profissional, competente, moderna e voltada para o business.

Em termos de gestão, a mudança da logomarca oferecia também outras vantagens técnicas:

- Leitura e fonética mais homogêneas em vários idiomas.
- Maior vínculo com Lubrax, uma marca reconhecidamente neutra.
- Redefinição da hierarquia empresarial, reforçando o nome corporativo e abandonando a cultura de siglas e de compartamentização.
- Instituição de poder legal normativo e consultivo para a gestão das marcas da empresa.
- Posicionamento renovado da marca Petrobrax e Lubrax (no Brasil). Fortalecimento da percepção da marca Petrobrax (distribuição) no estado de São Paulo.
- Redesign das marcas internacionais recém adquiridas, à época, pela empresa, como EG3 e Perez Companq (Argentina) e YPFB (Bolívia).
- Padronização dos Postos de Serviço.

Esse estudo foi apresentado a todas as instâncias da Administração Superior na Petrobras (inclusive ao Conselho) e às instâncias do governo, culminando na Presidência da República. Depois de aprovada a opção no. 3 (mudança para Petrobrax no Brasil e no exterior) quase por unanimidade (quanto à necessidade de adoção de alguma das três opções, a opinião era unânime), foram feitas várias apresentações sobre a mudança para gerentes, empregados, sindicatos, associações e outros públicos. Essa estratégia de comunicação revelou-se equivocada, uma vez que os argumentos técnicos não chegaram a vir a público (o que, mesmo que acontecesse, provavelmente jamais seriam compreendidos) e prevaleceram argumentos emocionais, político-ideológicos e partidários.

Depois disso, a mudança foi anunciada ao grande público e uma semana depois, por pressões políticas variadas e com a mídia fazendo campanha contra, o projeto foi cancelado, a logomarca com o BR voltou, e os problemas de identidade da Petrobras se avolumaram, constituindo-se em uma clara desvantagem da Petrobras em relação às suas rivais em um mercado global altamente competitivo.