



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Tecnologia e Ciências

Escola Superior de Desenho Industrial

Clarissa Pacheco do Nascimento

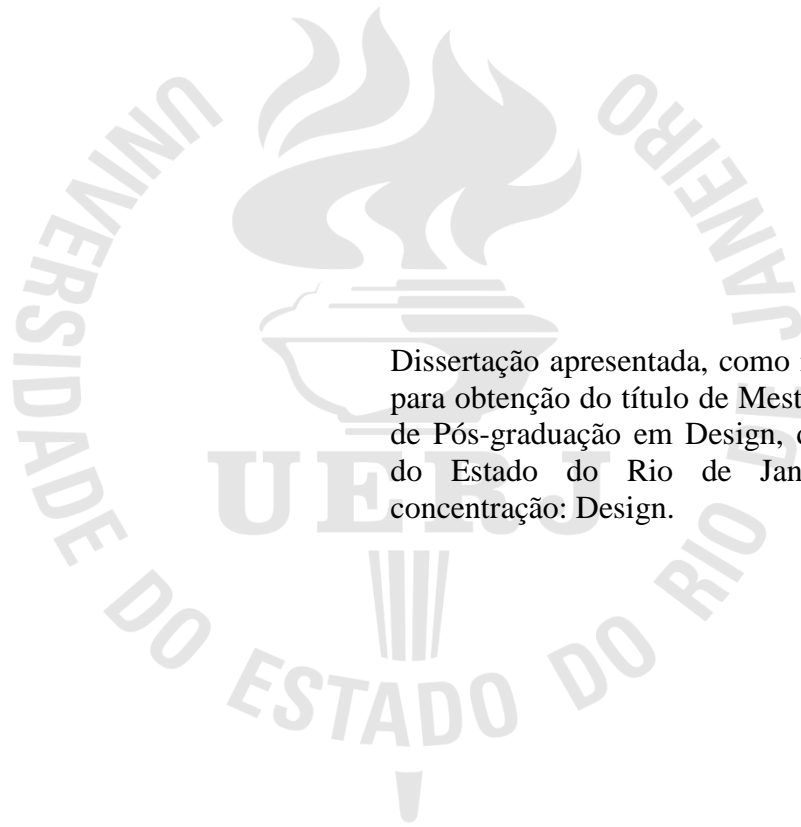
**A construção de significados da marca FARM:  
uma investigação sobre branding**

Rio de Janeiro

2017

Clarissa Pacheco do Nascimento

**A construção de significados da marca FARM: uma investigação sobre branding**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Orientador: Prof. Dr. João de Souza Leite

Rio de Janeiro

2017

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CTC/G

N244 Nascimento, Clarissa Pacheco do.

A construção de significados da marca FARM : uma investigação sobre branding / Clarissa Pacheco do Nascimento. - 2017.  
153 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. João de Souza Leite.

Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior de Desenho Industrial.

1. Design - Teses. 2. Design e Moda - Teses. 3. Branding (Marketing) - Teses. I. Leite, João de Souza. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior de Desenho Industrial. III. Título.

CDU 7.05

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Clarissa Pacheco do Nascimento

**A construção de significados da marca FARM: uma investigação sobre branding**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Aprovada em 09 de junho de 2017.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. João de Souza Leite (Orientador)

Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ

---

Prof. Dr. André Ribeiro

Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ

---

Prof. Dr. Cláudio Magalhães

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Jorge e Maria, e a minha irmã, Luna, pois sem o apoio deles nada disso teria acontecido.

Ao meu marido, Igor, pelo suporte e desmedido amor em todos os momentos.

A Urânia, Cléo, Livia e Thiago, pelo carinho que me receberam e por me deixarem ser filha e irmã postíça nesses dois anos de estudo.

A João de Souza Leite, meu orientador, pela paciência e ensinamentos.

A Carlos Mach, gerente de branding da FARM, que me recebeu de braços abertos e cujas informações fornecidas foram essenciais para que a dissertação fosse concluída.

A minha filha Maria Clara, que foi minha força e minha alegria dessa reta final.

## RESUMO

NASCIMENTO, Clarissa Pacheco do. *A construção de significados da marca FARM: uma investigação sobre branding*. 2017. 153 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Esta dissertação se propõe a analisar a trajetória da marca FARM sob a ótica do branding e do design, compreendendo de que maneira a grife utilizou-os conjuntamente na gestão de sua marca. Para traçar as ações da FARM ao longo do tempo, foi utilizada como referencial uma pesquisa na imprensa, de 1998 até 2017. A análise posterior centrou-se na discussão de como o branding e o design, conjuntamente, atuaram na construção de múltiplos significados da marca FARM e influenciaram em sua relação com o público. Tal análise foi desenvolvida tendo como base teórica autores que relacionam as duas disciplinas, como Marc Gobé (2009) e Wally Ollins (2003). Este estudo também descreve a relação simbiótica entre a grife e a cidade do Rio de Janeiro, demonstrando como a cidade tornou-se um estereótipo de brasilidade, que foi aproveitado e reproduzido pela grife e como ambas – cidade e marca - influenciam-se mutuamente. Além disso, buscou-se compreender a mudança do papel das marcas no século XXI e como elas, de uma forma geral, estão tendo que adaptar a sua estratégia de marca para poderem sobreviver às mudanças sociais ocorridas nesse momento da história, e como tal processo está impactando fortemente a relação entre marcas e consumidores.

Palavras-chave: Design. Branding. Marca. Rio de Janeiro. Farm

## ABSTRACT

NASCIMENTO, Clarissa Pacheco do. *Building the meanings of the FARM brand: an investigation into branding*. 2017. 153 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

This dissertation proposes to analyze the trajectory of the FARM brand from the perspective of branding and design, understanding how the brand used them together in the management of its brand. In order to trace FARM's actions over time, a press survey was used as a reference, from 1998 to 2017. The subsequent analysis focused on the discussion of how branding and design, together, acted in the construction of multiple meanings of the FARM brand and influenced its relationship with the public. This analysis was developed based on theoretical authors that relate the two disciplines, such as Marc Gobé (2009) and Wally Ollins (2003). This study also describes the symbiotic relation between the brand and the city of Rio de Janeiro, demonstrating how the city became a stereotype of Brazilianness, which was used and reproduced by the label and how both - city and brand - influence each other. In addition, we sought to understand the changing role of brands in the 21st century and how they are generally having to adapt their brand strategy to survive the social changes that occurred at this point in history, and how such a process is strongly impacting the relation between brands and customers.

Keywords: Design. Branding. Brand. Rio de Janeiro. Farm

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Fachada da flagship Ipanema .....	24
Figura 2 -	Interior da flagship Ipanema .....	25
Figura 3 -	Interior da flagship Ipanema .....	26
Figura 4 -	Interior da flagship Ipanema .....	27
Figura 5 -	Interior da flagship Ipanema .....	28
Figura 6 -	Interior da flagship Ipanema .....	29
Figura 7 -	Interior fábrica da FARM .....	31
Figura 8 -	Interior fábrica da FARM .....	32
Figura 9 -	Interior fábrica da FARM .....	33
Figura 10 -	Fábrica da FARM .....	34
Figura 11 -	Fábrica da FARM .....	35
Figura 12 -	FARM loja Fashion Mall, 2008 .....	38
Figura 13 -	FARM loja Fashion Mall, 2008 .....	39
Figura 14 -	FARM loja Fashion Mall, 2008 .....	40
Figura 15 -	FARM loja Fashion Mall, 2008 .....	41
Figura 16 -	FARM loja Icaraí, 2013 .....	44
Figura 17 -	FARM loja Icaraí, 2013 .....	45
Figura 18 -	FARM loja Icaraí, 2013 .....	46
Figura 19 -	FARM Harmonia, 2008/2009 .....	48
Figura 20 -	FARM Harmonia, 2008/2009 .....	49
Figura 21 -	FARM Harmonia, 2008/2009 .....	50
Figura 22 -	FARM Harmonia, 2008/2009 .....	51
Figura 23 -	FARM Harmonia, 2008/2009 .....	52
Figura 24 -	Coleção Farm na aldeia, 2014 .....	55
Figura 25 -	Coleção Farm na aldeia, 2014 .....	56
Figura 26 -	Coleção Farm na aldeia, 2014 .....	57
Figura 27 -	Coleção Farm na aldeia, 2014 .....	58



Figura 28 -	Reprodução do blog Adoro em 01/2017 .....	60
Figura 29 -	Reprodução do blog Adoro em 01/2017 .....	61
Figura 30 -	Livro de estampas “Olhe pra dentro e sorria”, 2013 .....	65
Figura 31 -	Livro de estampas “Olhe pra dentro e sorria”, 2013 .....	66
Figura 32 -	Livro de estampas “Olhe pra dentro e sorria”, 2013 .....	67
Figura 33 -	Linha do tempo FARM .....	69
Figura 34 -	Produtos FARM e Pantone .....	70
Figura 35 -	Bicicleta FARM e Lev .....	71
Figura 36 -	Banco FARM e Oppa .....	72
Figura 37 -	Produtos FARM e Adidas .....	73
Figura 38 -	Óculos FARM e Zerezes .....	74
Figura 39 -	Prancha FARM e Foxton .....	75
Figura 40 -	Picolé FARM e Kibon .....	76
Figura 41 -	Camisas FARM e Flamengo .....	77
Figura 42 -	Mochilas FARM e Jansport .....	78
Figura 43 -	Sapatos FARM e Perky .....	79
Figura 44 -	Produtos FARM e Lee .....	80
Figura 45 -	Produtos FARM e Céu .....	82
Figura 46 -	Produtos Linha Quero .....	83
Figura 47 -	Bloco “Meu Glorioso São Cristóvão” .....	84
Figura 48 -	Guarda-sóis FARM e Prefeitura do Rio .....	85
Figura 49 -	FARM Móvel .....	86
Figura 50 -	Revista É, vol. 1, 2015 .....	88
Figura 51 -	Revista É, vol. 1, 2015 .....	89
Figura 52 -	Revista É, vol. 1, 2015 .....	90
Figura 53 -	Revista É, vol. 1, 2015 .....	91
Figura 54 -	Revista É, vol. 1, 2015 .....	92
Figura 55 -	Revista É, vol. 2, 2015 .....	93
Figura 56 -	Revista É, vol. 2, 2015 .....	94
Figura 57 -	Revista É, vol. 2, 2015 .....	95

Figura 58 -	Casa FARM Ipanema, 2012 .....	96
Figura 59 -	Casa FARM Ipanema, 2012 .....	97
Figura 60 -	Casa FARM Urca, 2016 .....	98
Figura 61 -	Casa FARM Urca, 2016 .....	99
Figura 62 -	Casa FARM Urca, 2016 .....	100
Figura 63 -	Casa FARM Urca, 2016 .....	101

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1 TRAJETÓRIA DA FARM</b> .....	13
1.1 O preço como diferencial estratégico .....	14
1.2 A marca como estímulo aos sentidos .....	15
1.3 A criação de um estereótipo: as Farmetes .....	18
1.4 A expansão da FARM: do Rio de Janeiro para todo o Brasil.....	21
1.4.1 A arquitetura fortalecendo a imagem corporativa da FARM.....	35
1.5 A expansão digital .....	60
1.6 A associação a outras marcas: a estampa como trunfo em estratégias de co-branding.....	62
1.7 Outros projetos de expansão da marca.....	86
1.8 Arquitetura de marca .....	102
<b>2 PENSANDO A RELAÇÃO ENTRE MARCA, BRANDING E DESIGN</b> .....	105
2.1 Da marca como sinônimo de identidade visual à marca contemporânea.....	105
2.2 Branding como fator estratégico: a importância da identidade corporativa .....	114
2.3 A manifestação da identidade corporativa por meio do design.....	124
<b>3 ANÁLISE FINAL</b> .....	128
3.1 O Rio descobre a praia – um pequeno histórico .....	128
3.2 A adoção do estereótipo pela FARM.....	132
3.3 O processo de branding da FARM: consciente ou não?.....	139

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, tem-se observado que as marcas aos poucos vêm conquistando uma importância cada vez maior no cenário dos negócios. Se algumas empresas, por um lado, passaram a ter as marcas como seu ativo mais valioso, por outro os consumidores têm buscado nelas um diferencial, dentre tantos produtos e serviços similares. Em um contexto cada vez mais competitivo, as marcas estão sendo direcionadas a nichos específicos, dirigindo todo o seu discurso de acordo com o seu posicionamento e com o público que desejam atingir.

As pessoas, ao adquirirem um produto de uma marca específica, esperam resolver não apenas necessidades práticas, mas também percebem na referida marca valores inspiracionais, significados que dizem respeito à sua identidade e guias de comportamento e atitudes. Portanto, atributos e benefícios emocionais que uma marca pode oferecer aos seus consumidores hoje têm adquirido uma maior relevância para eles do que atributos e benefícios funcionais e, por isso, têm recebido mais destaque no discurso promovido pela marca em todos os canais de comunicação.

Os gestores de marca vêm percebendo as inúmeras desvantagens em se focar somente nos aspectos racionais do comportamento dos consumidores, deixando de lado assim os aspectos emocionais e simbólicos que envolvem o comportamento das pessoas também em todo processo de compra. Logo, muitas organizações têm se preocupado cada vez mais em investir na construção de estratégias que buscam em si mesmas características construtivas de significados para a marca que sejam relevantes para o nicho de consumidores que ela deseja atingir e que possam ser a chave da sua diferenciação em relação às concorrentes. Esse fenômeno está se tornando mais recorrente e atualmente algumas empresas entenderam que o consumidor está buscando produtos de marcas que signifiquem algo mais para ele. Ou seja, muitas pessoas hoje desejam e buscam marcas que tenham na sua essência características que correspondam às suas necessidades e desejos, compartilhando da sua própria visão de mundo.

Logo, a autenticidade de uma marca, isto é, a sua capacidade de agir e se manifestar de forma verdadeira, condizente com o que ela realmente é, acredita e comercializa, está sendo extremamente valorizada. O consumidor contemporâneo possui mais consciência de seus direitos e está aceitando menos marcas que promovem discursos apenas com o objetivo de seduzir e vender uma promessa que muitas vezes não é cumprida. Ou seja, as empresas estão tendo que se adaptar às várias mudanças ocorridas no mundo contemporâneo, como mercados crescentemente mais segmentados, surgimento de

novas mídias e consumidores mais atentos. Assim, a gestão de marcas - também denominada de branding- foi despertando o interesse também dos designers. Segundo Wheeler (2012:16), branding “é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente, exigindo determinação superior e disposição para investir no futuro.” Assim sendo, a manutenção contínua da marca, de forma que ela aproveite as oportunidades que surgem em cada ponto de contato para expressar e fortalecer a sua identidade, é uma maneira dela se diferenciar da concorrência, fortalecer os laços criados com o consumidor e demonstrar o porquê ela deve ser escolhida em detrimento de outra.

Dessa forma, os designers começaram a compreender que o seu trabalho poderia ir além de criar identidades visuais, que na maioria das vezes são desenvolvidas no fim de todas as fases anteriores, quando todas as decisões estratégicas da empresa já foram tomadas. Os designers estão, cada vez mais, se envolvendo no processo de criação da marca desde o início, participando também das decisões estratégicas e podendo colaborar de forma mais eficaz no processo de traduzir a marca de inúmeras formas, não só visuais, expressando-a coerentemente em um sistema integrado. Uma identidade de marca coesa facilita o reconhecimento da mesma pelo consumidor, além de unir a equipe interna em torno de um mesmo propósito, o que alinha todos os discursos e facilita também a própria venda. Aos poucos se percebe o quanto pode ser positivo, tanto para os designers quanto para as empresas, incluir o design nas etapas anteriores à criação da identidade visual, nos processos de planejamento e estratégia da marca. Por meio da participação mais ativa e decisiva do designer no processo, o design tem se tornado especialmente importante, principalmente na etapa de concretização de todos os atributos intangíveis que uma marca pode oferecer aos seus consumidores. O design se tornou, portanto, uma ferramenta indispensável para as empresas que desejam que suas marcas sejam unificadas em todos os aspectos, desde a sua estratégia, até as suas manifestações físicas em seus diversos pontos de contato. Essas manifestações físicas da estratégia são projetadas pelo designer para serem compreendidas mais intuitivamente - por meio de cores, texturas, formas, sons, aromas - e, ao entrar em contato com elas, o consumidor poderá sentir e perceber toda a carga de significados que a marca deseja que ele acesse.

Frente a esse cenário, a proposta desse trabalho é compreender como uma marca pode, utilizando o design, tangibilizar a sua identidade corporativa em todos os seus pontos de contato sem perder a sua essência. Ou seja, essa pesquisa busca entender como o design pode ser o articulador da

marca, a “cola” que une sua parte mais racional (a sua identidade corporativa) com a sua parte mais simbólica (os seus pontos de contato), mantendo a coesão entre as duas.

Para entender como esse trabalho poderia funcionar na prática, optou-se por fazer um estudo de caso único. A marca escolhida para ser analisada nesse estudo foi a FARM, uma grife de moda feminina carioca que iniciou suas atividades no fim dos anos 90 com um stand na Feira Hype de Ipanema e que se tornou, em quinze anos, um fenômeno de vendas, com lojas espalhadas em todo o Brasil. Essa escolha se deu principalmente pelo fato da empresa possuir um departamento interno de branding, onde existe a preocupação em gerenciar a marca estrategicamente e de acordo com a sua identidade corporativa. Nesse departamento é que são discutidas e analisadas todas as ações propostas para a marca, desde co-brandings até as diretrizes de projeto que a equipe de design irá utilizar ao criar as peças de comunicação da marca, por exemplo. Dessa forma, a FARM acabou se tornando um exemplo de marca bem gerida e que aplica o design de forma planejada e alinhada em seus pontos de contato. Portanto, ao escolher a FARM como objeto de estudo, pretendeu-se averiguar como a empresa, por meio do design, transporta a sua identidade corporativa para os seus pontos de contato, sem deixar que a sua essência se perca no meio do caminho.

A moda é um campo fértil para esse estudo, pois além dos vários objetos dentro de uma grife em que o design pode atuar e que podem ser analisados, que vão desde os produtos em si até o ponto-de-venda, há uma outra questão: a efemeridade que acompanha qualquer grife de moda. As marcas precisam se reinventar a cada temporada e é justamente essa questão que torna mais difícil uma marca de vestuário, como a FARM, conseguir manter o seu DNA e transmiti-lo de forma coerente em seus pontos de contato ao longo do tempo, mesmo com as mudanças constantes de coleção.

O trabalho foi estruturado, inicialmente, a partir de uma pesquisa baseada principalmente em material jornalístico, onde foram coletadas informações diversas sobre a FARM, tais como: onde e em que contexto se deu o surgimento da marca; as decisões que os gestores tomaram no início e que possibilitaram o crescimento da marca; características dos seus produtos, colaboradores e consumidores; e como ela foi reconhecendo e amadurecendo a sua identidade corporativa, tangibilizando-a nos seus pontos de contato.

Muitas reportagens veiculadas no final dos anos 90 e início dos anos 2000 foram retiradas do Jornal do Brasil, no site da Hemeroteca Digital (site em que é disponibilizado, digitalmente, o acervo de periódicos da Biblioteca Nacional). As outras reportagens foram retiradas da internet,

principalmente do próprio blog da marca e de suas redes sociais (Facebook e Instagram); sites de revista de moda; sites de enfoque no público feminino e outros sites especializados em marketing. Outra fonte utilizada foi o livro do gestor de marketing da FARM, André Carvalhal, “A moda imita a vida”, em que o autor se baseia em entrevistas com alguns dos profissionais ligados à moda mais representativos do país, incluindo Kátia Barros e Marcello Bastos, ambos sócios da FARM, para abordar as principais questões referentes à construção da identidade, imagem e posicionamento de uma marca de moda. Além do livro, outra fonte utilizada foi uma entrevista com o gestor de branding da marca, no qual ele descreve como foi a criação do departamento de branding dentro da FARM, detalhando as atribuições diárias desse departamento e como ele se relaciona com o resto da equipe. Foram examinados também alguns pontos de contato da grife, a fim de se compreender o próprio “fazer” da marca: como o design tangibiliza a identidade corporativa da FARM nos produtos, no ponto-de-venda, em materiais gráficos. Esse capítulo, portanto, detalha toda a história da marca identificando a importância do design na tangibilização e unificação de todos os pontos de contato da FARM em torno de uma mesma identidade corporativa.

O segundo capítulo trata da exposição das definições e contextos pertencente ao universo das marcas e do branding. São analisados mais profundamente os conceitos de identidade corporativa, identidade de marca e imagem de marca, diferenciando-os e desvendando de que maneira o design se insere nesse cenário e se relaciona com esses conceitos. Os autores utilizados nesse capítulo são algumas das maiores referências mundiais nos estudos de marca, branding e design estratégico e, além desses autores, o trabalho também buscou referências mais específicas, na área de fashion branding. Esse capítulo visa esclarecer e pontuar todo o embasamento teórico em que se fundamenta a pesquisa.

Com base em todo o material levantado da FARM e na revisão bibliográfica, a análise final do trabalho detalha o aspecto mais relevante que é utilizado como base da criação da identidade da FARM: a relação da marca com o Rio de Janeiro. É por meio da ligação com o seu local de nascimento que a marca embasou todos os significados posteriores. Portanto, cabe entender mais a fundo quais características a FARM tomou da cidade do Rio de Janeiro e como agora ambos, cidade e marca, se alimentam de significados mutuamente. A análise final também discute até que ponto a FARM utilizou as ferramentas de branding já conhecidas ou a própria intuição dos sócios para revelar e materializar a sua identidade corporativa, especulando qual será o futuro da marca daqui pra frente.

Assim sendo, destacam-se como objetivos específicos:

- Conceituar o branding, relacionando-o com o design: entender as mudanças socioculturais ocorridas que resultaram na modificação do conceito de marca e propiciaram o surgimento e a popularização do branding, além de perceber como se dá a integração das duas disciplinas – branding e design;
- Analisar a trajetória da marca de vestuário feminina FARM e entender como se deu o crescimento da marca ao longo do tempo: investigar a história da marca para captar os caminhos utilizados pela empresa, sob a ótica do branding e do design, que contribuíram para que a marca se mantivesse coerente em todos os seus pontos de contato.
- Descrever como o design fornece suporte para a FARM materializar atributos desejáveis para o seu público: relatar de que maneira a marca manifesta, por meio do design, nos seus pontos de contato, a sua estratégia.
- Entender as associações que a FARM constrói em torno de si como artifícios para construir e reforçar a sua identidade: captar as diversas conexões criadas pela marca como – a cidade do Rio de Janeiro, a menina que vive na zona sul carioca, natureza, praia, ar livre, bem-estar, esportes, entre outras – e que enriquecem o seu significado.
- Compreender de que maneira o estereótipo da menina carioca zona-sul foi criado e como a FARM se apropriou dele para reforçar os significados da marca e criar uma conexão com seu público.
- Como a experiência da FARM pode ajudar a responder a questão da pergunta: qual é o papel do design na expressão da identidade corporativa?



## 1 TRAJETÓRIA DA FARM

Em 1996, de acordo com uma matéria publicada no Jornal do Brasil em 2002, surgiu a marca FARM. Nesse início as roupas eram comercializadas em apenas uma prateleira da loja paulista Mercearia, no shopping Iguatemi, localizado no bairro da Tijuca, Rio de Janeiro. Aos poucos, os produtos da FARM começaram a ser mais procurados do que os da própria loja que os acomodava, e no ano seguinte, os sócios Kátia Barros e Marcello Bastos desvincularam a marca da loja Mercearia. Começava aí uma nova fase da marca, que em agosto de 1997 inaugurou seu stand na Babilônia Feira Hype – um evento itinerante que acontece em vários lugares do Rio de Janeiro, reunindo marcas alternativas. Na matéria intitulada “Borogodó carioca”, veiculada no site da revista Vogue em 2015, Kátia comenta sua impressão sobre a feira: “Fiquei impressionada com o clima e as pessoas descoladas que circulavam por lá”.

Na época, segundo o Jornal do Brasil, a Babilônia chegava a atrair mais de 10 mil pessoas ao Jockey Club, na Gávea, e seu público era principalmente juvenil. “Como a Babilônia é uma feira, a interação entre compradores e estilistas é bem maior que nas lojas convencionais. Essa convivência estreita com as clientes é uma das peças-chave para entender o sucesso da FARM.” Ou seja, Kátia Barros, que além de sócia nessa época era estilista da marca, se utilizou da proximidade que a feira proporcionava entre ela e as clientes para entender profundamente as preferências delas. Essa estratégia, ainda que tenha sido empregada instintivamente, foi primordial para que a FARM fosse amadurecendo, por meio do conhecimento adquirido a partir dos desejos que as consumidoras tinham naquele momento da moda carioca. A brasileira Cecília Consolo (2015:34), especialista em gestão de marcas, afirma que as marcas só acham um espaço produtivo para crescer quando se estabelece uma relação de reconhecimento entre os ideais da marca, o que ela representa e os anseios dos consumidores. A marca foi alcançando mais sucesso em cada edição da Babilônia, que acontecia de 15 em 15 dias. Naquele período, Kátia e Marcello criaram uma peça que logo se tornou hit no Rio de Janeiro: o *body*. *Body* é uma peça única, que pode ser produzida em vários tecidos, mas que tenham em comum a aderência ao corpo. Normalmente os *bodies* têm botões na parte de baixo, que servem como fecho. É uma peça versátil e que pode tanto ser utilizada como roupa de banho na praia (principalmente se for de *lycra*, como o maiô) quanto usada como blusa, combinada com outras peças. Atualmente existem no mercado *bodies* em uma infinidade de modelos, estampas e cores, fazendo com que a peça possa ser amplamente usada em várias ocasiões.

## 1.1 O preço como diferencial estratégico

O preço praticado pela marca também era bem menor do que o de outras lojas já famosas, como a Cantão, por exemplo, que também apela para o *estilo carioca*. É difícil definir exatamente sobre o que se trata esse estilo carioca na moda sem que se esbarre em uma infinidade de clichês, mas se podem traçar alguns direcionamentos. Kátia Barros, sócia e diretora criativa da FARM, disse, para o site Estilo Abril, na reportagem *O que usar para ser considerada uma carioca de estilo*, de agosto de 2015, que o talento da carioca se dá na combinação de estampas: “Quem vive no Rio de Janeiro se sente à vontade diante da diversidade de estampas, cores e formas. A moda estrangeira tem inegavelmente todos os méritos, mas essa ginga só poderia ser brasileira”. Na mesma reportagem, Tiago Petrick, editor do *RioEtc* (um dos principais blogs que tratam do streetstyle do Rio de Janeiro) e também coautor do livro *A Carioca* (um guia de moda, beleza e lazer para mulheres que querem aproveitar a cidade como uma verdadeira carioca), feito em parceria com a consultora de moda Renata Abranchs, concorda com a visão de Kátia Barros sobre o estilo das mulheres nascidas na cidade: “A carioca tem um jeito solar de viver, um gosto por roupas leves, cores claras e estampas. Ela não é uma consumidora voraz e domina com intimidade os códigos do calor”. Outras características descritas na matéria sobre o estilo carioca são a preferência por calçados de saltos baixos e frescos, como sandálias rasteiras ou tênis, para adotar um estilo mais esportivo, além de roupas multifuncionais, que podem vestir bem desde a praia até a outros eventos à noite. Ou seja, de acordo com a reportagem, o atributo mais peculiar da carioca na hora de se vestir é a sua maneira de aliar conforto e bem-estar ao seu jeito alegre e colorido.

Naquela época, raríssimas peças da FARM custavam mais do que R\$30.<sup>1</sup>Carvalho (2014: 144) afirma: “Desde o início, ainda na Babilônia Feira Hype, onde a marca surgiu, alguns códigos foram entendidos como importantes para a FARM, e o preço acessível foi um deles, sendo reconhecido como uma recompensa funcional da marca.” Ou seja, nesse início tudo era mais simples: a logística e a produção dos produtos, que eram feitos em menor quantidade e variedade, mas tinham que ser repostos a cada edição da feira. O fator preço, portanto, também foi uma das razões para que a marca fosse adotada pelas jovens estudantes, público que normalmente possui um menor poder aquisitivo.

1 De acordo com o site [http://www.portalbrasil.net/indices\\_dolar97\\_08.htm](http://www.portalbrasil.net/indices_dolar97_08.htm), acessado em 15/01/2017, a conversão do dólar era, em 01/08/1997, de R\$ 1,08 para compra e venda no Mercado Livre e R\$1,14 para compra e R\$1,15 para venda no Mercado Paralelo.

Com o tempo, Kátia e Marcello identificaram que essa dobradinha 'novidade frequente e preço baixo' poderia ser uma força da marca. Isso porque o público que adotou a FARM, inicialmente, era em grande maioria formado por jovens universitárias, com poder de compra limitado, e viam ali a chance de comprar com frequência e volume – e elas gostavam disso. (CARVALHAL, 2014)

A adoção da FARM por jovens universitárias, principalmente por conta do preço baixo, acabou se tornando mais uma força da marca. As jovens da zona sul carioca se tornaram uma “vitrine viva”, ajudando a marca a difundir esse estilo “menina-carioca-zona sul” para lugares que a marca sozinha talvez demorasse mais a chegar, fazendo com que a grife se estabelecesse como uma marca essencialmente com essas características.

## 1.2 A marca como estímulo aos sentidos

Silvia Rogar, jornalista da Vogue, afirma: “Quem viveu o Rio daquela época jamais vai esquecer a cena: a cada edição da Babilônia, o espaço de apenas 4m<sup>2</sup> da Farm virava um tumulto só, com mulheres experimentando roupas até em público, tamanho o frisson para garantir alguma novidade da marca.” Um dos organizadores da feira, Robert Guimarães, conta: “Ela (a FARM) ficava no meio da lona grande e o corredor vivia entupido. Fomos obrigados a dar mais espaço.” Kátia, percebendo isso, tomou uma decisão que já demonstrava a sua preocupação com a imagem da marca: “Uma das primeiras decisões que tomei foi contratar uma arquiteta para redesenhar nosso estande na Babilônia. O Marcello quase me matou, mas mudamos a cara da feira: logo todas as outras grifes fizeram o mesmo.” Essa decisão foi o pontapé inicial de uma marca que desde o começo entendeu a importância de oferecer uma boa experiência de marca com a cliente. Como completa Carvalhal (2014: 291) “Desde então, a marca valoriza a experiência no ponto de venda de modo bem abrangente: da arquitetura ao perfil das vendedoras e todo tipo de experiência sensorial que ali pode ser proporcionada”.

Portanto, já se pode vislumbrar aqui o início dos investimentos da FARM em tornar-se uma marca que aposta na estimulação dos sentidos das consumidoras para incorporar mais elementos à sua identidade, aprimorando também o momento da compra. As marcas contemporâneas têm, gradativamente, investido mais em experiências que envolvam todos os sentidos do consumidor, diferentemente das marcas modernas, que priorizavam a visão e deixavam de lado outros aspectos sensoriais. Esse fato tem raízes nas diversas mudanças ocorridas no mundo contemporâneo e que

geraram consequências também na maneira de consumir das pessoas. Semprini (2010: 59) afirma que uma das cinco dimensões do consumo pós-moderno é a valorização do corpo humano:

Enfim, o enfoque sobre o corpo implica uma atenção crescente ao *corpo sensível*, aberto ao ambiente por meio dos seus cinco sentidos. O *status* privilegiado concedido histórica e culturalmente à visão, como meio de conhecimento de mundo, foi recolocado em questão, e uma importância maior é concedida aos outros sentidos, em especial aos mais concretos: o tato, o olfato, o paladar. (SEMPRINI, 2010)

No consumo pós-moderno o corpo passou a ter uma maior dimensão simbólica, atuando como instrumento que apresenta em si valores, servindo de dispositivo para a apresentação de si mesmo e de reconhecimento do outro, atuando no convívio social e na comunicação. Portanto, de acordo com Semprini (2010):

Transformado em forma expressiva, em substância comunicante, o corpo encontra na lógica de marca um vetor fundamental de valorização e de explicitação, como se a capacidade de formação de sentido, oferecida pelas marcas, permitisse aos diferentes aspectos do corpo pós-moderno exprimir-se com mais força e intensidade.

Portanto, o universo de atributos, valores e significados que as marcas “emprestam” aos seus consumidores são utilizados pelas pessoas como mais uma maneira do corpo se comunicar e se expressar, por meio dos seus sentidos. Assim, as empresas têm investido, cada vez mais, em objetos e serviços que proporcionem a integração dos sentidos e, conseqüentemente, as marcas também começaram a valorizar esse aspecto em todo o processo de venda como mais uma maneira de atrair o consumidor e fazê-lo se identificar com ela. Os sentidos estão estreitamente conectados com as nossas emoções e, por isso, acabam se tornando ferramentas eficazes de promoção da marca e de uma identificação entre ela e o consumidor. O dinamarquês especialista em branding Martin Lindstrom (2005: 18) diz: “Os estímulos sensoriais se incorporam na memória de longo prazo; eles se tornam parte do nosso processo decisório.”

Por exemplo, ainda no início, em 2003, a FARM já ensaiava ações que demonstravam a sua preocupação com o ambiente do ponto-de-venda: vitrines inspiradas no Rio Antigo, com painéis que retratavam os bairros da Lapa e Santa Teresa. A trilha sonora ambiente era chorinho e na decoração interna havia quadros de gravuras da cidade, tudo para, mais uma vez, reforçar a sua ligação com a cidade do Rio de Janeiro na mente das consumidoras. Aos poucos, essas estratégias sensoriais foram se aprimorando e a FARM começou a investir na música ambiente dos seus pontos-de-venda. A grife se uniu à empresa de branding sensorial Rádio Ibiza para criar trilhas sonoras exclusivas e que se conectam à identidade brasileira e praiana da marca. A grife conseguiu ir mais além e as músicas começaram a tocar não só nas lojas, como ficaram disponíveis na chamada rádio FARM. A rádio está

acessível on-line, tanto dentro do blog *Adoro* quanto no aplicativo para *smartphones* e, atualmente, também está disponível na plataforma de música digital *Spotify*. São criadas exclusivamente para a marca tanto *playlists* específicas e que ajudam a criar o clima para as coleções, quanto trilhas de acordo com o humor do ouvinte, como “acorda”, para começar o dia ou “a dois”, para ouvir junto com alguém. Pedro Salomão, um dos criadores da Rádio Ibiza, disse em entrevista ao site Vila Mulher, na reportagem *Especialistas em identidade musical*, que a identidade da FARM, com sua ousadia de cores e tecidos, possibilitou o enriquecimento do som ambiente: “Foi assim que a trilha da FARM ficou tão marcante. Praticamente lançamos o samba de raiz na moda feminina na FARM”.

Lindstrom (2007: 59) confirma: “As marcas podem ser construídas com som – não o som que ignoramos em comerciais de rádio ou televisão, mas sim a música de fundo que toca em *sites*, lojas, chamadas de espera ao telefone ou mesmo toques de celular.” Na FARM de Ipanema, é até possível que o cliente escolha a trilha sonora que deseja ouvir na cabine. A FARM vai mais longe: o assunto música sempre é abordado no *blog Adoro*, com dicas de eventos e artistas que inspiram a marca. Além disso, a grife também já promoveu duas edições (2014 e 2015) de um Festival de música e arte: o Festival FARM Picolé, que aconteceu durante o verão no Circo Voador, na Lapa, e contava com mostras de filmes e apresentações de DJs e bandas.

No ano de 2005 a reportagem chamada “Império dos cheiros”, do Jornal do Brasil, já sinalizava o crescimento de marcas que utilizavam os aromas como uma estratégia de vendas e a FARM era uma delas. Segundo a matéria, a grife acabou lançando uma linha de aromatizadores ao perceber o sucesso que a essência utilizada para perfumar as lojas estava fazendo. Kátia Barros afirmou, na mesma reportagem, a importância sobre o aroma exclusivo da FARM: “Teve uma época em que trocamos o fornecedor do aromatizador e os clientes começaram a reclamar. Foi aí que nos demos conta da importância do cheiro e lançamos a linha *Home*, que muda a cada estação”. Hoje o cheiro da FARM é uma das suas características mais marcantes, e o aromatizador é sempre muito procurado pelas clientes que desejam fazer com que aquele “cheirinho de FARM” exale em sua casa. Esse mesmo aroma também é borrifado nas roupas que são entregues pelo e-commerce da marca, o que faz com que a essência automaticamente seja espalhada por todo ambiente quando a caixa é aberta.

De acordo com Batey (2010: 117), o olfato é o sentido que melhor se conecta ao cérebro, pois ele “é a única parte do sistema sensorial humano que tem uma ligação neurológica direta com o sistema límbico do cérebro – que guarda e intermedia a memórias e as emoções.” Ou seja, os aromas que sentimos nos remetem diretamente às memórias que temos guardadas. No caso de uma marca, ser

reconhecida pelo olfato pode fazer com que ela se torne lembrada até muito tempo depois de ter ocorrido o momento de compra em que o cheiro foi sentido. Lindstrom (2007: 102) corrobora toda esta ação: “O Dr. Trygg Engen, da Brown University, realizou estudos que vão de encontro às descobertas anteriores sobre a predominância da visão, e conclui que nossa capacidade de recordar essências e odores é muito maior do que nossa capacidade de recordar o que vimos.”

A FARM também investe em outro sentido: o paladar. Em algumas lojas e, principalmente, nas ações que promove, a marca faz questão de oferecer biscoito *Globo* e mate com limão que, claro, não são escolhidos ao acaso: tanto o biscoito quanto o mate são símbolos cariocas, vendidos principalmente nas praias da zona sul. A grife também costuma fazer parcerias com outras marcas alimentícias populares no Rio de Janeiro – como a sorvete Itália, Do Bem e Caipilé Carioca. Essas marcas compartilham com a FARM uma espécie de DNA que valoriza a sua origem carioca e o público jovem para os quais estão direcionadas.

### 1.3 A criação de um estereótipo: as Farmetes

Outra tática utilizada pelos sócios para atrair seu público foi contratar vendedoras que tivessem “a cara” da marca – meninas bronzeadas, conectadas às tendências de moda e comportamento, muitas estudantes da PUC e que frequentavam os mesmos lugares das clientes, vestindo as roupas mais desejadas da coleção.

Esse conceito está enraizado na FARM desde o início, já na época da Babilônia Feira Hype, quando a Kátia fazia questão de ter as vendedoras mais bonitas da feira. Com o tempo, isso posicionou a marca como a que tinha as 'vendedoras mais bonitas', e daí para 'a marca com as clientes mais bonitas' foi um pulo. Kátia sempre teve a visão de que as vendedoras eram a sua maior vitrine: 'É o primeiro impacto que você tem quando entra numa loja. É mais importante do que qualquer coisa, pois é o produto vivo, que pode dizer quem a marca é, pra quem ela é. (...) (CARVALHAL, 2014: 82)

As vendedoras e também clientes da FARM se tornaram uma tribo tão característica, que adotaram para si mesmas um apelido: *Farmetes*. As *Farmetes* são conhecidas por terem um estilo característico e que é a “cara” da FARM, além de serem embaixadoras da marca, vestindo as roupas da grife em todos os lugares. Segundo matéria do Jornal do Brasil de 2008: “O termo serve tanto para as vendedoras das lojas que vestem a camisa da marca como para meninas do Rio, que não trocam a grife por nada. Essas enchem as lojas na época do lançamento da coleção e têm até carteirinha de

associadas”. As clientes que fazem compras mais assiduamente ganham regalias, ou mimos, palavra muito usada no vocabulário da marca, como por exemplo: descontos e o direito de conhecer as novas coleções antes das outras clientes. Na mesma matéria Kátia descreve como é a sua visão de uma autêntica *Farmete*: “Ela frequenta praia, é universitária, tem entre 24 e 25 anos, gosta de botequim e sai com as amigas pra tomar um chopinho.” Já o Jornal do Brasil descreve dessa forma o estilo de uma *Farmete*:

Vestido soltinho no corpo (tem que ter); Cores sempre em profusão, misturadas num mesmo *look*; Acessórios – colares, pulseiras e lenços dão o toque final ao visual; Estampas – uma overdose delas – (é verdade, elas são lindas de morrer).

Segundo a Veja Rio de 2012: “As vendedoras do Brasil inteiro também se encaixam nesse padrão, com um tom bronzeado de pele e as indefectíveis sandaliazinhas rasteiras.” Carvalhal (2014: 168) também cita uma matéria de 2013 do jornal *O Globo*, que comenta um pouco sobre as *Farmetes*:

“Farmete, quem é essa garota? Difundindo uma atitude que foi adotada por uma legião de meninas cariocas, a FARM deixou de ser só uma loja de roupas para vender um estilo de vida: uma espécie de carioquice exacerbada, que acabou estereotipando e tornando fácil reconhecer suas adeptas pelas ruas: as Farmetes. Tudo isso graças à relação que a marca criou com diferentes universos que vão além da moda, como turismo, decoração, patrocínio de shows e eventos, a realização de um documentário sobre as garotas do skate e mais recentemente com uma casa de verão em Ipanema onde teve até aula de stand up paddle. Passando um ar despojado, que ao mesmo tempo parece ter sido milimetricamente calculado, essas mocinhas tem um visual bem característico: 1- luzes californianas; 2- skate; 3 – saia (ou short) jeans; 4 – tênis All Star; 5 – bulldog francês.”

Para se entender mais sobre o porquê da FARM ter conseguido criar essa relação tão forte com suas consumidoras, é importante entender como as pessoas se comportam no momento da compra e quais critérios utilizam para escolher determinadas marcas e produtos. O consultor de marcas Mark Batey (2010: 191) diz que, em uma decisão de compra, o consumidor costuma pensar nas características físicas e funcionais dos produtos (análise racional) e, simultaneamente, nas suas características simbólicas (análise emocional). Dessa forma, além dessa primeira camada racional, há significados mais ocultos e profundos, que ajudam as pessoas a se definirem e a construírem o mundo em torno de si, simbolicamente. Esses conceitos e compreensões diferenciadas é que impulsionam as preferências do consumidor, além de influenciarem o seu comportamento em relação às marcas.

Enquanto muitas marcas insistem em promover os benefícios funcionais dos seus produtos como seu maior diferencial, a FARM é um exemplo de marca que deixou de vender apenas roupas para



vender um *lifestyle*. A preocupação da FARM em fazer um trabalho contínuo de união das suas duas facetas (prática e simbólica), é exemplificada pela adoção do apelido *Farmete* pelas consumidoras e colaboradoras que se identificam a tal ponto com a grife, que se consideram uma tribo diferenciada. Batey confirma que o consumidor se identifica emocionalmente com marcas que combinam com seu estilo de vida, auxiliando-o a expressar a sua identidade e a ordenar e estruturar o mundo a sua volta.

Uma das ações feitas pela marca para ter um maior controle sobre a sua relação com as consumidoras, e assim poder moldar as ações posteriores para fortalecer essa relação, foi identificar como as clientes viam a marca. Para isso, ela contratou uma consultoria que identificou o arquétipo mais presente na essência da marca.

Segundo Batey (2010:72) “As forças motivacionais mais profundas e primitivas dentro de nós, como o desejo de ser heroico ou a vontade de sair e explorar o mundo são tão universais quanto infinitas.” O autor comenta que Jung foi o primeiro a identificar essas impressões relativas à psique humana como arquétipos. Os arquétipos são parte, de acordo com Jung, do chamado inconsciente coletivo, ou seja, são uma espécie de bagagem de conhecimentos acumulada através de várias gerações que carregamos conosco. A personificação das marcas no contexto do marketing possibilitou que a teoria dos arquétipos fosse transportada e aplicada também nesse meio. Para estabelecer um vínculo mais forte com o consumidor, algumas marcas tem incorporado um arquétipo ou um significado arquetípico na sua identidade, despertando na personalidade de seus consumidores a porção que se identifica com esse mesmo arquétipo.

A FARM, de acordo com Carvalhal (2014:76), se utiliza do arquétipo da *amiga* como parte da construção da identidade da marca. Esse arquétipo surgiu de dinâmicas feitas com as próprias clientes, que ao falar sobre a FARM, citaram coisas como “uma amiga inseparável e verdadeira, que me faz ficar mais bonita.” Carvalhal continua:

A percepção das clientes é resultado de uma série de iniciativas que hoje fazem parte da identidade construída pela marca, como: equipe de vendas (com o perfil das clientes); categoria de produto (acompanham as clientes em vários momentos da sua vida); comunicação (tom de voz); e relacionamento (próximo, íntimo, alta frequência).

Portanto, as informações que a marca foi enviando às suas clientes, em todos os seus pontos de contato, fizeram com que elas identificassem na FARM uma parceira, uma amiga que está disposta a acompanhá-las e apoiá-las em todas as situações e que fornece “dicas” de onde frequentar, o que comer, o que ouvir. Sabendo disso, a grife incorporou o arquétipo e começou a utilizá-lo como mais uma forma de diferenciação entre as outras marcas e uma maneira de aproximação e identificação com as



consumidoras.

O especialista na área de marketing e inovação Joey Reiman (2013:127), ao citar Gilkey, afirmou que há uma diferença entre um produto/marca *pertencer* a alguém e esse produto/marca *ser* alguém. A FARM vem conseguindo que as clientes queiram *ser* a marca, desejem *ser* a menina que a marca diz ser e é essa identificação que fortalece o vínculo entre os dois.

#### 1.4 A expansão da FARM: do Rio de Janeiro para todo o Brasil

Quando os sócios perceberam que a demanda já estava maior do que a estrutura da feira podia suportar, decidiram abrir sua primeira loja, em 1999. Na expansão para o varejo utilizaram uma estratégia diferente: ao invés de abrir em um shopping, a primeira loja da FARM foi inaugurada em um prédio comercial de Copacabana, zona sul do Rio de Janeiro. Essa decisão, além de levar em consideração os custos altos dos shoppings, também teve outras razões. Segundo Silvia Rogar, jornalista da Vogue, na matéria “Borogodó Carioca”: “Sobre essa decisão pesaram principalmente os custos, mas também a irresistível atração que as moradoras da cidade sentem por lugares meio escondidos, cuja fama corre no boca a boca.”

Após esse primeiro estabelecimento em um prédio comercial, em junho de 2001 os sócios abriram a primeira loja da FARM em um endereço mais exposto e com “cara de loja de shopping” e não mais em uma sala comercial escondida. Essa loja se estabeleceu em uma área de 28m<sup>2</sup> no sétimo andar da Galeria Forum de Ipanema. A procura continuava grande e, muitas vezes, as vendedoras eram obrigadas a fechar as portas para esperar que a loja esvaziasse antes de que outras clientes pudessem entrar. Seis meses depois foi inaugurada outra filial, de 70m<sup>2</sup>, no shopping Downtown, na Barra da Tijuca. Nessa loja já começava a ser esboçada uma ambientação característica da FARM, que incorporava o estilo da marca, em um espaço bem iluminado e com textura de madeira rústica nas paredes. A loja também foi um sucesso e uma reportagem de 2002 do Jornal do Brasil afirmava que essa filial era a campeã de vendas por m<sup>2</sup> de todo o shopping. Também em 2001 os sócios abriram uma loja na Rua das Pedras, em Búzios, região litorânea e turística do estado do Rio de Janeiro, inaugurada no ano seguinte. A arquitetura da loja acompanhou o clima do balneário, com uma varanda que possuía vista para a praia.

No ano de 2002 a FARM abriu sua primeira loja no centro da cidade do Rio de Janeiro, em um ano em que várias marcas se voltaram para essa região. Em um mesmo espaço, o Vertical 3, na

tradicional rua Sete de Setembro, vários nomes famosos da moda carioca nascidos na Feira Hype abriram suas lojas. De acordo com uma reportagem do Jornal do Brasil em 2002, a ideia começou com Rogério Sabbag, sócio da marca Via Milano (atual Via Mia), que percebeu uma oportunidade em vender, depois do expediente, para clientes que trabalhavam no centro, com as vantagens dos custos de abrir uma loja neste local serem bem mais baratos do que em shoppings da zona sul. A reportagem dizia: “Marcello Bastos (sócio da FARM) investiu R\$70 mil e prevê atender, no centro, o mesmo público-alvo das lojas da Barra e de Ipanema, moças entre 15 e 25 anos, que fazem faculdade nas redondezas.” De acordo com a mesma matéria, apenas na inauguração da FARM no shopping Vertical, a marca vendeu cerca de 600 peças. Em 2003 outra loja importante foi inaugurada, no shopping da Gávea. A Gávea é um local estrategicamente importante para a empresa, pois além de ser a região de “nascimento” da FARM (Feira Hype), história que é contada sempre em toda comunicação da marca, também é um reduto de jovens (principalmente estudantes da PUC), entre outros, que frequentam os bares espalhados nas suas ruas – o chamado Baixo Gávea. Em uma nota publicada no Jornal do Brasil de 2007 sobre o Baixo Gávea, a FARM foi citada como mais um aspecto característico de quem frequenta o local: “Muita gente só vai (ao Baixo Gávea) para ver os amigos, falar mal dos inimigos, ouvir a conversa da roda ao lado e para desfilar o último grito da moda FARM”.

Em 2004 o próximo passo da marca foi a expansão para os outros estados brasileiros e o local escolhido para a primeira loja da FARM fora do Rio de Janeiro foi Belo Horizonte. Nessa época, a empresa começou a pensar e gerir a marca de maneira menos intuitiva, ao incluir na sua equipe um gerente de branding. A loja de BH se tornou a piloto para uma série de transformações que viriam a seguir, com o projeto arquitetônico dos pontos-de-venda como carro-chefe. Portanto, essa foi a primeira loja da FARM saída do escritório da arquiteta Bel Lobo, que acabou cuidando de todos os projetos das lojas que vieram a seguir. Carlos Mach, gerente de branding da FARM e que coordenou o projeto das lojas junto com a Bel, em entrevista concedida à autora, afirmou: “Quando a gente teve a conversa com a Bel, o que pedimos pra ela foi pra criar o projeto de arquitetura, mas que dentro desse projeto de arquitetura a gente tivesse algum elemento que fosse desenvolvido só pra FARM e que ele fosse a assinatura da marca em todos os projetos.” Portanto, em BH surgiu a trama de palhinha, elemento que depois foi reproduzido em todas as lojas da FARM, de diferentes maneiras, e se tornou um símbolo das lojas da marca. A matéria “Com estilo despojado da vida à beira-mar, grifes do Rio de Janeiro conquistam as mineiras” da Veja BH, de 2012, afirmou que o estilo praiano das roupas de grifes cariocas vendem um estilo de vida que agrada até mesmo as pessoas que vivem longe do mar. A

loja da FARM, com seu novo projeto arquitetônico que reforça o aspecto praiano, conseguiu uma grande aceitação das mineiras. Marcello Bastos afirmou nessa mesma reportagem: "Havia fila na porta nas trocas de coleções, era uma loucura". O sucesso foi tanto, que a loja do Pátio Savassi foi reformada em 2010, passando de 78m<sup>2</sup> para ocupar 177m<sup>2</sup>.

Ainda em 2004 foi lançada a linha *Home*, com produtos feitos para a casa, que seguem a identidade de cada coleção. Nesse início, a linha *Home* ainda possuía poucos produtos, como sabonetes, aromatizadores, incensos e velas. Em 2011 essa linha passou a se chamar *Quero* e começou a incluir uma variedade maior de produtos. Em 2006 a FARM foi convidada a ter um stand exclusivo, durante o verão europeu, na Galeria Lafayette, em Paris. O espaço ocupava 25 m<sup>2</sup> no andar jovem da galeria.

Outro marco na expansão da FARM para outros estados foi a sua entrada no mercado paulistano. Em 2006 a empresa foi convidada a abrir uma loja no shopping Iguatemi, conhecido por ser um local de consumo de marcas de luxo. A empresa considerou esse ponto como uma referência em sua história, pois ali, em um mês de funcionamento, a FARM bateu um recorde: foi a marca com a maior venda por m<sup>2</sup> de moda jovem feminina na história do shopping Iguatemi. Marcello, em reportagem para a *Vogue*, disse sobre esse instante: "Foi quando perdemos de fato a aura de marca alternativa do Rio e mostramos nosso poder de fogo". Carlos Mach também considerou esse um momento crucial para a empresa: "Eu acho que ali foi um divisor de águas pra FARM, a gente ter entrado em São Paulo com tanto crédito de marca. Era uma loja micro, muito pequena, e tinha fila, era um evento em São Paulo, muito louco."

No ano seguinte, em 2007, foi inaugurada a primeira loja conceito da marca, uma *flagship* na rua Visconde de Pirajá, coração de Ipanema. A loja, de 320m<sup>2</sup>, possuía uma nova concepção: sem vitrines, repleta de plantas e com jardim interno. Outra novidade é que as consumidoras podiam escolher a música que desejavam ouvir na cabine enquanto provavam as roupas. A *flagship* de Ipanema se tornou um ponto de encontro das clientes no pré e pós-praia: por se localizar a dois quarteirões da orla, era possível alugar cadeiras e guarda-sóis ali mesmo, ou então relaxar em um espaço com TV, bebidas, jornais e revistas.

Figura 1 – Fachada da flagship Ipanema



Fonte: <http://bebo.etc.br/projetos/>

Figura 2 – Interior da flagship Ipanema





Fonte: <http://bebo.etc.br/projetos/>

Figura 3 – Interior da flagship Ipanema



Fonte: <http://bebo.etc.br/projetos/>





Figura 4 – Interior da flagship Ipanema

Fonte: <http://bebo.etc.br/projetos/>



Figura 5– Interior da flagship Ipanema

Fonte: <http://bebo.etc.br/projetos/>





Figura 6 – Interior da flagship Ipanema

Fonte: <http://bebo.etc.br/projetos/>

Com a criação de novas lojas, o crescimento de produtos comercializados pelo *ecommerce* e o aumento das vendas para multimarcas, houve a necessidade de a marca concentrar suas operações (tanto a fábrica quanto os escritórios) em um só espaço. Portanto, em 2008 a grife se mudou para sua atual sede: um terreno em São Cristóvão, Rio de Janeiro. A localidade de São Cristóvão não foi escolhida por acaso: o bairro possui grandes espaços disponíveis, que podem abrigar galpões fabris, por um valor bem mais acessível, diferentemente dos bairros da zona sul. Por conta dessas razões, o local vem sendo escolhido para ser a sede de várias empresas do ramo têxtil e vem se configurando como um centro de moda carioca. Essa concentração de marcas em um mesmo lugar também tem facilitado a logística da produção para todas as grifes, diminuindo tempo e, conseqüentemente, custos. André

Carvalho, que na época era gerente de marketing da FARM, em entrevista para O Globo, na matéria “São Cristóvão, o bairro que está na moda”, veiculada em 2013, disse: “O fato de já ter outras marcas favorece que o bairro se torne mesmo um centro. Os fornecedores acabam fazendo um circuito em São Cristóvão, que tem tudo para ser um polo da moda carioca.”. Em 2012, segundo a reportagem do blog Fusões e Aquisições (<http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2012/05/animale-e-farm-mudam-estrategia-para.html>), nesse ano a cada coleção eram fabricadas cerca de 40 mil peças, das quais 70% eram produzidas em São Cristóvão.

Na fábrica da FARM, que, segundo a reportagem da Vogue “Borogodó Carioca”, possui 7.000m<sup>2</sup> de área construída e é cercada de muito verde, foram concentradas todas as operações da empresa. Segundo a Veja Rio: “Paredes decoradas com estampas da coleção, sofás coloridos e uma sala de reuniões com móveis inspirados na cartela Pantone, o sistema de cores usado pelas indústrias em gráfica e têxtil, dão charme extra ao quartel-general da Farm.” A fábrica da FARM, que atualmente já possui cerca de 1.800 funcionários, seguiu a arquitetura dos pontos-de-venda, o que demonstrou a preocupação da marca em fortalecer a sua identidade – menina-carioca-zona-sul – em todas as oportunidades, não só nas araras de roupas: lá existe salão de beleza, são oferecidas aulas de ioga e oficinas de percussão e uma das salas de reunião possui paredes de vidro entre várias plantas. Sobre a fábrica, Kátia disse em reportagem na Vogue: “Nunca entendi por que as marcas de moda, que vivem para criar coisas bonitas, quase sempre funcionam em ambientes sem graça”.

Figura 7 – Interior fábrica da FARM



Fonte: Pinterest





Figura 8 – Interior da fábrica da FARM

Fonte: Pinterest



Figura 9 – Interior da fábrica da FARM

Fonte: Pinterest



Figura 10 – Fábrica da FARM



Fonte: Pinterest

Figura 11 – Fábrica da FARM



Fonte: Pinterest

#### 1.4.1 A arquitetura fortalecendo a imagem corporativa da FARM

Os exemplos citados anteriormente demonstraram que a FARM foi dedicando, ao longo do tempo, mais atenção e investimentos em seus pontos de venda para que se adequassem à sua identidade corporativa, culminando com a total reformulação do ambiente onde mantém suas instalações. Os pontos de venda e a própria sede da empresa acabaram se tornando mais do que um espaço de compras ou trabalho, mas também um local de oportunidades para se reforçar e transmitir a essência e valores da

marca, além de servirem como um local de festas e eventos que reforçam o estilo de vida comercializado por ela. Como afirma Marc Gobé (2010:242):

O varejo de marca tem essa capacidade de transmitir para a comunidade e os empregados o aspecto positivo de uma cultura corporativa, seu tom, seu potencial e a promessa da marca. Os ambientes de varejo criativos oferecem às empresas um modo de estimular o contexto da marca, o que por sua vez lhes permite humanizar a experiência.

A sede da FARM foi planejada para tangibilizar a identidade corporativa da marca, reforçando, em cada detalhe, quem ela é, os seus valores, o público que ela deseja atingir, o estilo de vida que ela segue e vende. Além disso, um local como esse ajuda a inspirar os colaboradores a trabalharem em torno de um mesmo propósito, pois a empresa faz questão de manifestá-lo não só na decoração, mas também no som ambiente, nas ações que promove com os colaboradores, na comunicação interna. Assim, os funcionários passam a viver esse mundo que a marca acredita e comercializa, internalizando-o de uma forma, além de racional, também emocional. Como afirma Reyman (2013: 73), “A cultura é composta das crenças compartilhadas de uma organização.”, portanto a FARM entende que engajar os seus funcionários em torno de um mesmo ideal é fundamental para criar uma cultura corporativa sólida. A empresa compreende que o investimento no público interno é de extrema importância também para a consolidação da imagem da marca, pois, além de colaboradores, são também promotores da mesma. Reyman (2013: 77) emenda: “Grandes culturas são produzidas e dirigidas pelas pessoas que atuam nelas todos os dias.”

Assim também acontece com os clientes, que ao entrarem em uma loja da FARM, seja em qualquer lugar, podem vivenciar o estilo de vida da “menina-carioca-zona-sul” criado e replicado pela marca. É essa coerência entre o que a marca vende, o que ela diz e como ela se comporta que dá suporte para a construção de uma imagem consistente na cabeça dos consumidores. Portanto, investir em criar uma experiência positiva com o cliente no ponto de venda é também investir na própria imagem da empresa e a FARM descobriu isso aos poucos, como comenta Carlos Mach, gerente de branding da empresa, em entrevista feita pela autora:

A arquitetura da FARM era toda feita com material de pronta-entrega, então a Kátia gostava de um lustre, ela falava com a arquiteta antiga que ela gostava daquele lustre, ela ia na loja, comprava aquele lustre e botava dentro da loja. Isso fazia com que as marcas concorrentes tivessem acesso a esse mesmo produto e começassem a copiar essa mesma identidade com uma coisa quase igual. Isso pra mim gerava um desconforto, porque nada que tinha dentro do espaço de arquitetura da FARM era da FARM, ele era de domínio público. Todo mundo pode ter essa mesa, essa cadeira e isso deixava a FARM mais vulnerável nesse sentido de você ter uma percepção do corpo da marca parecida com a da concorrente, da outra e da outra, porque era tudo mais do mesmo. Quando a gente teve a conversa com a Bel, o que a gente pediu pra ela foi



pra ela criar o projeto de arquitetura, mas que dentro desse projeto de arquitetura a gente tivesse algum elemento que fosse desenvolvido só pra FARM e que ele fosse a assinatura da marca em todos os projetos. Antes daquela trama a gente tinha uma grade que era também de ferro, também era branca, e ela era a flor da FARM e ela tem um rococó. Porque é interessante acompanhar esse trabalho de construção de marca? Porque essa trama da flor, do rococó, se transformou na trama da palhinha. Num determinado momento em que fomos rever essa pessoa da marca sentimos a necessidade de reforçar mais o aspecto praiano do que o aspecto romântico, porque a FARM, apesar de ser feminina, apesar dela acreditar no amor, ela é do amor, eu acho que ela não é tão *candy colors*. Ela não é tão açúcar, ela é flor de sal. Tem a flor, mas tem o sal, ela não tem só o açúcar. Então aquele elemento evoluiu para a trama da palhinha, com essa questão da palhinha ser uma coisa que remete ao natural, a história da praia, essa coisa fresca, além de ser uma coisa mais gráfica, mais limpa.

De acordo com o depoimento de Mach, os sócios da FARM foram percebendo que a marca já tinha um DNA corporativo sólido que podia ser explorado de forma mais singular na arquitetura dos pontos-de-venda. Porém, o que se via era mais do mesmo: a marca não tinha elementos exclusivos que materializavam a sua identidade corporativa e que pudessem diferenciá-la das concorrentes. Com a reformulação do projeto de arquitetura foi criado um elemento para o ponto-de-venda (a “trama de palhinha”) que acabou se tornando um ícone da marca, replicado para todas as outras lojas posteriores. A parceria FARM e Be.Bo, o escritório da Bel Lobo, deu tão certo, que o projeto da loja do shopping Fashion mall, na Gávea, criado em 2008, acabou ganhando um prêmio da revista *Arquitetura e Construção*. O site da FARM explica um pouco sobre o prêmio recebido e as inspirações da arquiteta Bel Lobo para criar a textura de palhinha:

Um dos projetos mais importantes feitos por eles foi a loja do Fashion Mall, que ganhou o prêmio O Melhor da Arquitetura na categoria lojas e showrooms. A ideia inicial era algo que remetesse a conchas, curvas, verão. A Bel tinha acabado de voltar de Nova York e se apaixonado pela exposição de Richard Serra, e foi inspirada nas suas curvas que construiu os painéis que organizam o espaço da loja. Feitos de MDF, eles são inspirados na obra do artista americano e seu visual remete à palha, elemento que lembra verão, frescor e relaxamento...A grade “de palha”, inclusive, é a assinatura das nossas lojas, mas ela se mescla e se adapta a novas ideias e estruturas, ela, como diria a Bel, é livre. Outros elementos sempre presentes são o efeito de caleidoscópio, aplicado de diferentes formas, as curvas e a natureza.



Figura 12 – FARM loja Fashion Mall, 2008.

Fonte: <http://www.bebo.etc.br/projetos/>





Figura 13 – FARM loja Fashion Mall, 2008.

Fonte: <http://www.bebo.etc.br/projetos/>



Figura 14 – FARM loja Fashion Mall, 2008.

Fonte: <http://www.bebo.etc.br/projetos/>



Figura 15 – FARM loja Fashion Mall, 2008.



Fonte: <http://www.bebo.etc.br/projetos/>

Portanto, os elementos utilizados nos projetos arquitetônicos da FARM sempre seguem as

diretrizes já presentes no DNA da marca: verão, bem estar, natureza, praia, conforto, brasilidade. A trama de palhinha aparece de diferentes formas, dependendo de cada projeto: como parte da fachada, servindo de biombo ou às vezes em ambos. A trama se apresenta como uma espécie de muxarabi, que na arquitetura são painéis de madeira de textura entrelaçada. Os muxarabis, cuja origem é árabe-islâmica e foram trazidos junto com os colonizadores portugueses, são utilizados principalmente em lugares quentes e áridos, pois permitem a entrada de ventilação e da luz solar de forma controlada. Predominantemente, a trama de palhinha forma linhas curvas, delimitando o espaço de modo sinuoso, fazendo referência aos elementos naturais. Gustavo Calazans, arquiteto, no portal AECWeb, especializado em Arquitetura, Engenharia e Construção, fala sobre a utilização dos muxarabis: “É ideal para separação de dois mundos que, por alguma razão, não devem se misturar.” Ou seja, a utilização desse elemento arquitetônico na fachada das lojas da grife marcam também a separação do ambiente externo e o ambiente interno, que é o “mundo da menina FARM”. Carlos Mach, gerente de branding da FARM, falou em entrevista que a arquitetura dos pontos-de-venda funcionou como um chamariz da marca e a criação desse elemento proprietário como a trama de palhinha foi importante nesse processo de identificação do cliente com a grife:

Essa questão de pensar a arquitetura como o corpo da marca, aonde a FARM faz uma loja aquela loja tem que ser a mais incrível daquele lugar. Como se a gente estivesse fazendo um *casting* e tem uma fila de modelos, uma do lado da outra e você tem que escolher uma pela imagem. Você vai escolher a que você acha que é a mais perfeita, a mais bonita, a mais interessante, aquela que chamou mais a atenção. Então a gente sempre pensa assim, como o projeto de arquitetura da FARM pode fazer que as pessoas se interessem pela marca independente se elas tenham a sinergia com o produto ou não. Não importa, uma pessoa que gosta de uma coisa criativa, vai gostar de ver uma loja da FARM. Se ela é arquiteta, ela é designer, ela tem uma sensibilidade, gosta de coisas diferentes, ela vai entrar na loja pra perguntar quem é que fez o projeto. Ela vai se interessar pela marca pelo simples fato daquele projeto ser bacana. E criar esse elemento que assine a marca sempre foi uma coisa muito forte pra gente.

As áreas de *lounge* e de descanso, como bancos, poltronas suspensas, sempre com almofadas, também proporcionam ao ponto-de-venda uma sensação de conforto. O local se mostra não só um ambiente para compras, mas também um lugar descontraído, em que se pode relaxar.

Há a predominância dos tons neutros e claros (tons terrosos, como bege, areia e também o branco) provenientes dos revestimentos de madeira clara nas paredes e em áreas do piso, dos tecidos crus e das fibras naturais em que são fabricados o mobiliário (como a palha, o sisal e o vime). As referências às fibras naturais demonstram uma das características da marca: a valorização e revisitação



de materiais populares tipicamente brasileiros, que também se mostram presentes nas coleções.

As paredes de cores claras são uma tela em branco, funcionando como uma base neutra para o colorido das roupas, ampliando e iluminando o ambiente. A FARM de Niterói é um exemplo do ambiente que o escritório Be.Bo desejou criar, como afirma Marina Piquet, uma das arquitetas responsáveis pelo projeto para o site *Radar Decoração*, em 2013: “O visual é todo leve, arejado, perfeito para ser colorido pelas estampas bacanas da marca”. Nessa lojas algumas paredes são repletas de espelhos, o que também amplia e fornece ao local o aspecto de que se está dentro de um caleidoscópio, conferindo às peças refletidas um sentido de obra de arte. O blog *Adoro FARM* reproduziu o texto do blog *Retail Design*, referência em design de varejo, sobre detalhes do projeto da FARM Icaraí, em 2013.

Convertemos o acesso restrito do espaço em uma galeria inspirado em um caleidoscópio, onde um conjunto de espelhos reflete as paredes e teto. A fachada tem estrutura de ferro inspirada no trabalho de artesanato de vime tradicional brasileiro. Apesar de usarmos essa textura como parte da identidade da marca em cada um dos projetos da FARM, ela aparece de uma forma diferente e surpreendente em cada novo projeto. O quintal recebeu um teto de vidro em uma estrutura de aço, a disposição dos móveis leva a um caminho sinuoso, reforçando a identidade, a iluminação natural abundante e uma forte presença do verde.

Figura 16 – FARM loja Icaraí, 2013.



Fonte: [http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/\\_/A-blogPost-97187.enus](http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/_/A-blogPost-97187.enus)



Figura 17 – FARM loja Icaraí, 2013.

Fonte: [http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/\\_/A-blogPost-97187.enus](http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/_/A-blogPost-97187.enus)





Figura 18 – FARM loja Icaraí, 2013.

Fonte: <http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/ /A-blogPost-97187.enus>

O verde das inúmeras plantas utilizadas na ornamentação interna das lojas, como as palmeiras, contrastam com a paleta de cores mais neutra utilizada de fundo. As plantas apresentam-se como mais um símbolo da ligação da grife com a natureza e com a vegetação tipicamente tropical, fornecendo também um aspecto refrescante ao local. O ponto-de-venda em que a FARM mais explorou essa conexão com a natureza foi sua segunda loja-conceito, inaugurada na Vila Madalena, São Paulo, em 2009. O bairro foi escolhido, claro, de acordo com alguns critérios, no caso, a Vila Madalena é um local conhecido por possuir vida noturna agitada, além de ter grande movimentação artística, com muitas galerias fechadas e obras de arte céu aberto, com muitos grafites nos muros das casas. A Vila

Madalena, portanto, era o local ideal para uma loja conceito da FARM em São Paulo. A chamada FARM Harmonia, por ser localizada na rua de mesmo nome, possui um projeto arquitetônico totalmente diferenciado das demais. O prédio foi criado por um grupo de arquitetos do escritório *Tryptique* (o projeto foi concebido entre 2007 e 2008, antes da FARM locar o prédio), que possui duas sedes: uma em São Paulo e outra em Paris e se caracteriza pelo conceito verde e sustentável. O portal *Anual Design* descreveu o projeto, que se tornou um *case* importante para o escritório:

Concebido para ser um organismo vivo, o prédio de base neutra e cinza teve suas paredes revestidas por uma “pele vegetal”. Isso foi possível através de um engenhoso mecanismo de captação e reutilização da água das chuvas que realiza a rega periódica das plantas mantendo esse verdadeiro ecossistema em equilíbrio. A tubulação que serve a todo o prédio, as bombas e o sistema de tratamento e reutilização da água são aparentes nas paredes externas, e as circundam como veias e artérias de um corpo. Destaque para os canos pintados de verde-limão. A volumetria do prédio é simples e marcante ao mesmo tempo, composta por dois grandes blocos conectados por uma passarela metálica e recortados por janelas e terraços de concreto e vidro. Entre esses blocos, há uma praça interna comunitária onde acontecem os encontros e trocas. Em cada pavimento há terraços dispersos que acabam criando um jogo de cheios e vazios no exterior, influenciando a iluminação nos ambientes internos. O bloco frontal é sustentado por pilotis e o do fundo é maciço, tendo na cobertura um volume semelhante a uma casa de pássaros. No interior da loja, a sensação de estar no meio da mata permanece, atravessando o deck cheio de plantas e árvores, sendo uma delas decorada com cerca de 500 borboletas. Os provadores têm chão de grama sintética e cortinas com tecidos verdes com estampas de plantas. O apelo ecológico do projeto do *Tryptique* casou com o conceito da marca e proporcionou mais que uma loja, e sim, uma verdadeira experiência a quem a visita.

A FARM Harmonia possui dois andares, divididos da seguinte maneira: no térreo está a recepção da loja e o “Espaço Praia”. Já no primeiro andar encontra-se a parte de lançamentos e provadores, e no último andar se localiza o bazar com peças de coleções passadas, além de outros provadores. Já o estacionamento encontra-se no subsolo.

Figura 19 – FARM Harmonia, 2008/2009.



Fonte: <http://www.triptyque.com/>





Figura 20 – FARM Harmonia, 2008/2009.

Fonte: <http://www.farmrio.com.br/us/adorofarm/tag/farm-harmonia/>

Figura 21 – FARM Harmonia, 2008/2009.



Fonte: <http://www.farmrio.com.br/us/adorofarm/tag/farm-harmonia/>



Figura 22 – FARM Harmonia, 2008/2009.



Fonte: <http://www.farmrio.com.br/us/adorofarm/tag/farm-harmonia/>

Figura 23 – FARM Harmonia, 2008/2009.





Fonte: [http://www.farmrio.com.br/us/adorofarm/post/nossa-florestinha-/\\_/A-blogPost-1450.enus](http://www.farmrio.com.br/us/adorofarm/post/nossa-florestinha-/_/A-blogPost-1450.enus)

Logo, o ambiente de compras é também mais um canal comunicacional que a marca vem utilizando. A grife utiliza o pdv para transmitir aos seus clientes o jeito de ser FARM, tangibilizando as características que compõem a sua identidade (carioca, praiana, leve, criativa, feminina, natural) por meio principalmente da arquitetura e design. São o design e a arquitetura que possuem o ferramental que tem o poder de unir emocionalmente clientes, colaboradores e marca, por meio de cores, formas, sons, texturas. Gobé (2010: 258) diz que:

(...) a interação emocional claramente não se baseia apenas na racionalidade, mas em experiências mentais mais profundas que as pessoas têm com as marcas, motivos pelo qual lojas ou produtos que usam o design para se distinguir do esperado apresentam uma taxa de atração muito maior.

A FARM utiliza não só a arquitetura das lojas como forma de reforçar a sua imagem na cabeça das clientes, mas também a decoração interna dos pontos-de-venda que mudam a cada coleção. A exposição dos produtos e a decoração dos pdv's da FARM fica a cargo da equipe de *visual merchandising*. Uma das funcionárias desse departamento explicou como funciona o trabalho da equipe para o blog Adoro Farm: "Um dos pontos principais do nosso trabalho é deixar as lojas com uma nova carinha cada vez que trocamos de coleção, mas sem perder a essência FARM." Ou seja, a equipe de *visual merchandising* é responsável por expor os produtos de forma que desperte o desejo de compra dos clientes e ambientar o espaço de forma criativa e coerente com o tema da coleção vigente e com a própria essência da FARM. Além disso, a equipe da grife também decora as convenções (desfiles fechados da marca onde são apresentadas as novas coleções) e os eventos em geral que a marca promove. Carlos Mach fala sobre as inspirações da equipe de VM e como a marca tenta equilibrar os lados artístico e comercial desse trabalho:

No *visual merchandising*, a gente sempre trabalhou com uma ideia de repetição e instalação. O conceito do *visual merchandising* da FARM é arte contemporânea, não é *visual merchandising*. O *visual merchandising* da FARM vai pesquisar em galeria de arte, museu, ele não vai pra 5ª Avenida tirar foto de vitrine, ele vai ver no trabalho de arte quais são os recursos que a arte usa pra fazer instalação, pra criar uma experiência. E ele vai aplicar isso dentro daquele *visual merchandising*, que tem produto, uma série de coisas que envolvem a área comercial, mas de uma certa forma ele está mais relacionado com a energia criativa da arte do que com o *business* da venda que é o resultado final do VM.

A FARM procura integrar todas as suas ações em torno de seus atributos, para que a sua essência não se enfraqueça aos poucos e, portanto, o *visual merchandising* é mais uma ferramenta que ela utiliza nesse processo, corporificando a marca em cada detalhe no seu ponto-de-venda, melhorando

a experiência de compra. Como exemplo de como o design atuou, por meio do VM, na materialização dos conceitos norteadores da coleção sem deixar de integrá-los com o que a FARM já possui de essencial na marca, pode-se citar o lançamento da minicollection de inverno *FARM na aldeia*, 2014, que fazia parte da coleção maior *Zai*. De acordo com o blog Adoro Farm, *Farm na aldeia* combina a estética indígena com o misticismo da coleção *Zai* e esses elementos também se mostraram presentes no *visual merchandising* das lojas:

Elementos como cristal e grafismo marcam presença. Pra combinar com o nosso espírito leve, a equipe apostou no carinho dos detalhes desenvolvidos à mão, funcionando como uma verdadeira oficina de criação. “Esse tipo de intervenção reforça nossa identidade e gera valor a materiais até então comuns. Percebemos que o nosso trabalho emociona porque é feito com a alma, com a verdade e com muito amor”, conclui Natalia Coutinho, gerente do VM. Boa parte da ambientação de ZAI ficou por conta da fita crepe e do papel contact fluorescente. A ideia era sinalizar a coleção a partir de imagens geométricas, como o triângulo, símbolo do equilíbrio, sem perder a estética jovem e moderna. A nossa Gerente de Comunicação Visual, Flávia Miranda, garante que a atenção e o cuidado com a imagem vai além da ambientação. “Pensamos o visual como uma instalação gráfica e a nossa atenção está em tudo, do ambiente de loja à fotografia, ao vídeo e às vendedoras. É muito gratificante pensar e fazer parte disso”, contou a Flávia.

Dessa forma, todos os elementos que compõem o ponto-de-venda foram integrados em uma só direção, convergindo todos os detalhes em torno de um mesmo conceito, que norteia desde os atributos presentes na marca, a criação e produção dos produtos, até a sua venda para as consumidoras. Essa união dos diferentes componentes em torno de um mesmo propósito faz com que o cliente se sinta imerso no universo que a marca criou para aquela coleção e compreenda, ainda que intuitivamente, que a marca é única, tornando a experiência de compra mais completa.



Figura 24 – Coleção Farm na aldeia, 2014



Fonte: Pinterest



Figura 25 – Coleção Farm na aldeia, 2014



Fonte: Pinterest

Figura 26 – Coleção Farm na aldeia, 2014



Fonte: Pinterest





Figura 27 – Coleção Farm na aldeia, 2014

Fonte: Pinterest

## 1.5 A expansão digital

Ainda em 2008 foi criada uma forma mais ágil de comunicação digital, o blog da FARM, batizado de *Adoro*. Antes do blog, o único ponto de contato *online* das clientes com a marca era feito por meio de uma comunidade na rede social Orkut. Porém, a partir de 2009, com a popularização dos *blogs* e das redes sociais, ele começou a ganhar um papel de maior destaque na estratégia de comunicação da grife.

A reportagem “Cliente modelo”, do Jornal do Brasil de 2009, explicou a importância dos blogs para as marcas de moda e destacou a FARM nesse cenário:

A sofisticada e bombada FARM é uma espécie de campeã dos blogs de moda. A interação com os consumidores vem através de promoções e presentinhos para clientes que enviarem as melhores fotos temáticas listadas no blog Adoro, idealizado pelo gerente de marketing da loja, André Carvalhal. Nessa jogada, já conseguiu atingir a marca de 10 mil visitantes diárias. (...) O blog funciona como um *cool hunter* (caçador de tendências). “Queremos sempre dar dicas para os frequentadores das lojas. O cliente que nos visita se interessa não apenas pelas coleções, mas pelo nosso lifestyle.” O estilo FARM inclui sites interessantes, dicas de viagens, informações sobre tendências (ricamente ilustradas) e muita coisa que não necessariamente vai ser encontrada na loja, mas casa bem com o estilo das clientes. (...) O papel de caçador de tendências do blog da FARM, por exemplo, tem limite. “A gente não fica falando de regrinha de moda. Para nós interessa mais falar de um restaurante superchique que abriu recentemente, ou dar dicas de vídeos do YouTube. É isso que garante a visita da cliente, que se identifica com isso,” garante [André Carvalhal].

Ou seja, o *Adoro* surgiu com a proposta de não abordar assuntos ligados somente à moda ou aos produtos da FARM, mas sim de falar de tudo que faz parte do universo e estilo de vida da menina que consome os seus produtos, como por exemplo: design, arte, viagens, decoração, música, eventos culturais. Os produtos da FARM, portanto, são apenas mais um componente na vida dessas clientes que possuem interesses diversos. Na matéria “Diálogo virtual”, do Jornal *O Fluminense*, de 2012, André Carvalhal falou um pouco mais sobre a identificação das clientes com o blog:

Montamos o blog inspirados nas próprias clientes. Falamos diretamente com elas porque somos como elas: pessoas que gostam de moda, que procuram ler assuntos divertidos, coloridos, que falem do que ela faz, do que ela vive. A partir destas postagens, aumentamos o senso de identificação e o desejo pelas peças. Estamos sempre no pensamento delas.

Com a criação do blog, também foi criada a hashtag #ToNoAdoroFarm. Hoje, a hashtag é



utilizada para a comunicação das clientes com a marca em todos os canais, sendo amplamente utilizada em fotos no Instagram pelas clientes (as consumidoras utilizam a # nas fotos e as que passam pela curadoria da marca podem ser repostadas pela própria FARM no seu perfil oficial). Com o bom resultado do blog, a presença digital da marca foi ampliada e o *Adoro* se expandiu para outras plataformas, como o Instagram, Facebook e Twitter. Carvalhal diz (2014:275):

A FARM é bem reconhecida pela sua produção de conteúdo nas mídias sociais. No blog, Instagram Facebook e até mesmo na Rádio FARM, o que ela faz é contar histórias pertinentes à marca na forma de texto, imagem e música. Tudo se relaciona com o universo que ela quer transmitir. Seus canais têm grande audiência e se destacam pelos números – como o blog mais acessado e a marca de moda feminina com maior número de fãs no Facebook (em 2013). Talvez uma explicação para o sucesso seja o fato de existir uma conexão muito grande entre o conteúdo produzido, o que a marca significa e o público-alvo.

Atualmente, essas são as seguintes *tags* – em que se classificam todo o conteúdo - do *Adoro*: arte, coisas do rio, de tudo um pouco, galeria, instagram, moda, mundo Farm e YouTube.

Figura 28 – Reprodução do blog Adoro em 01/2017.

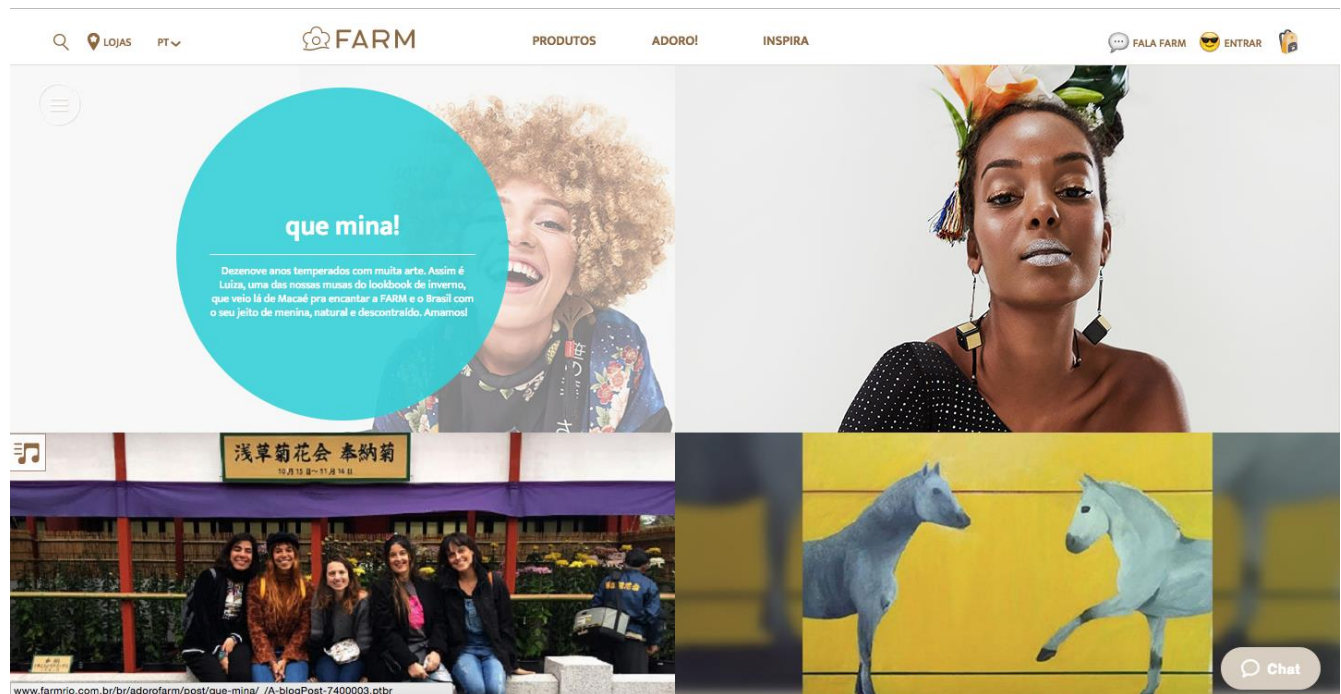
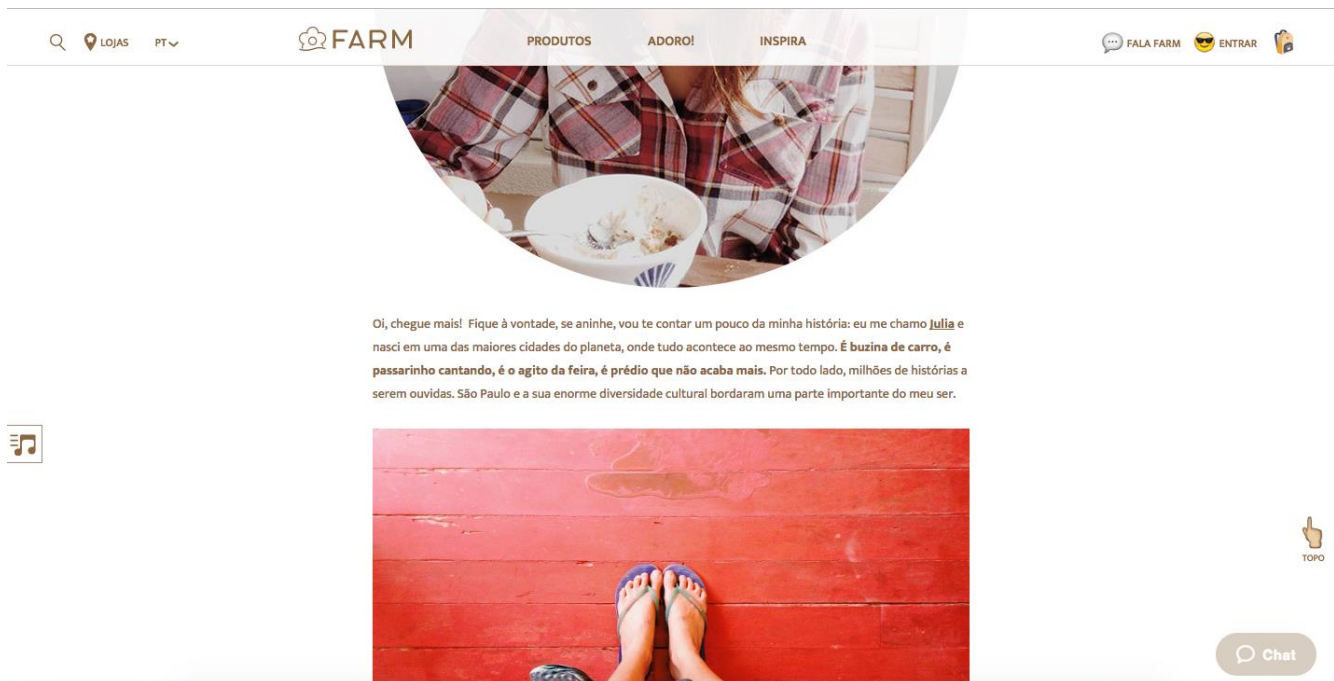


Figura 29 – Reprodução do blog Adoro em 01/2017.



### 1.6 A associação a outras marcas: a estampa como trunfo em estratégias de co-branding

Outra estratégia que a FARM vem apostando desde 2005, quando estabeleceu sua primeira parceria com a Havaianas é no chamado co-branding, em que são desenvolvidos produtos em conjunto com outras marcas. A Havaianas é uma marca brasileira de sandálias de borracha, pertencente à Alpargatas, empresa do grupo J&F Participações, e é hoje a grande marca internacional do Brasil e vende mais de 210 milhões de produtos por ano<sup>2</sup>. Segundo Keller e Machado ( 2006, p. 195 apud VALENTIM; SILVA, 2011: 4), co-branding existe quando “(...) duas ou mais marcas existentes são combinadas ou promovidas em conjunto de um modo qualquer”. O co-branding é interessante, pois por meio dele os consumidores podem experimentar os benefícios, tanto funcionais quanto emocionais, que ambas as marcas podem proporcionar. Muitas empresas têm adotado essa estratégia de se unir a outras empresas de prestígio com a finalidade não só de criar mais valor para o produto criado em conjunto, mas também criar valor para as próprias marcas, que acabam emprestando, mutuamente, seus

2 Disponível em: [http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/16/economia/1429210012\\_378239.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/04/16/economia/1429210012_378239.html)

significados para o produto gerado. Por isso é importante que as marcas parceiras tenham uma coerência entre si, ou seja, sejam portadoras de valores e crenças, atributos centrais a qualquer estratégia de gestão de marca, parecidos ou complementares, para que a parceria não gere um estranhamento perante os seus consumidores. Essa colaboração não acontece somente entre marcas: há também inúmeros co-brandings entre marcas e pessoas físicas, como o caso da parceria da FARM com a cantora Céu, que será detalhado mais adiante.

De acordo com Healey (2009: 41 apud VALENTIM; SILVA, 2011, p. 4): “uma parceria de produto resulta quando as ofertas de ambas as marcas têm vantagens complementares. Ao juntar esforços, as duas podem dar ao cliente um pacote que nenhuma delas ofereceria em separado – e, felizmente, que nenhum concorrente pode oferecer também”. A FARM, por sua vez, tem procurado estabelecer parcerias constantemente e as marcas que se associam com a grife carioca, logicamente, não são eleitas aleatoriamente. O departamento de branding analisa cada proposta de co-branding para saber qual marca se encaixa melhor com a identidade corporativa<sup>3</sup> da FARM. Carlos Mach, gerente de branding da grife, comenta o assunto em entrevista:

Dentro do marketing tem uma pessoa que cuida dessa parte de co-branding e o branding fica nesse pilar atuando mais na parte de validação dessas marcas que vão se relacionar com a gente. Como se fosse assim: a Kátia tem vontade de fazer um avião estampado, aí ela pergunta pra mim: “O que você acha de fazer com a Gol? O que você acha de fazer com a Tam?” E aí eu vou trocar com ela: “Ah eu não acho que a Tam conversa tanto com a FARM...”. (...) Mas eu acho que pra mim é mais de garantir que existe espaço aqui dentro, que tenha espaço aqui dentro pra fazer esse trabalho de pensar co-branding de uma forma nova. Por exemplo, agora esse ano a gente vai lançar daqui a dois meses um co-branding que foi sugerido pelo branding da FARM que é fazer uma coleção com a cantora Céu. Porque a maioria dos co-brandings são feitos com marcas, é difícil você fazer alguma coisa com um artista e um artista de música. É quase assim: existe uma música, pra essa música existe uma cantora que inspira a gente através da música dela, da imagem dela, e a gente ficou com vontade de fazer uma roupa que traduza essas três coisas: a FARM, a cantora e a música dela. É uma coisa que é nova para o mercado, não é um co-branding que as pessoas estão acostumadas a pensar. Outra coisa: esse ano a gente vai fazer pro dia das crianças um co-branding da Fábula, que é a marca infantil do grupo, com a FARM. A menina FARM vai poder comprar roupa da Fábula, não é o contrário. Não é a criança que vai comprar a roupa da mãe, é a mãe que vai comprar a roupa da criança. Então a gente fica pensando em formas criativas de fazer co-branding que tragam esse refresh pra marca do ponto de vista de inovação, mas que não seja algo já visto.

A FARM, dessa forma, tem apostado em inúmeros co-branding, com marcas bem diferentes entre si, mas que tenham na sua essência algo que dialogue com a essência da grife. Por meio do co-

3 Identidade corporativa, que aqui é utilizado como essência da empresa, ou seja, características inerentes à cada organização e que devem ser manifestadas da maneira correta, gerando assim uma imagem coerente com a identidade corporativa. Esse assunto será detalhado no próximo capítulo.

branding, as marcas parceiras têm a oportunidade de conquistar públicos até então desconhecidos para elas, ou seja, conjuntamente elas alcançam uma visibilidade que sozinhas seria muito mais difícil e financeiramente mais caro. Normalmente, a grife carioca entra na parceria com o seu carro-chefe, aquilo que a tornou mais famosa: a estampa. E é por meio principalmente da estampa que a FARM tem conseguido uma visibilidade maior, até mesmo internacionalmente, como foi no caso do co-branding com a Adidas. Por isso, antes de pontuarmos alguns co-brandings mais significativos da grife nesses últimos anos, é primordial entendermos um pouco do seu maior produto: as estampas e não as roupas.

As roupas da FARM seguem um padrão relativamente simples: seu estilo é leve e despojado, como muitas outras marcas que já apostavam no estilo de vida carioca, como a Cantão, por exemplo. Portanto, não existe nada de inovador na modelagem das roupas da grife, que aposta em vestidos fluidos, blusas soltas no corpo, shorts, saias e biquínis, como tantas outras marcas de vestuário que são feitas para o clima tropical do litoral brasileiro. Assim, o grande diferencial da marca se tornou as estampas exclusivas. A FARM investiu em uma equipe interna de designers que desenvolve em média 100 estampas por coleção, além de firmar uma parceria com a empresa *La Estampa*. A empresa brasileira *La Estampa* é responsável por criar tecidos e estampas para cerca de 1.400 marcas – entre elas, FARM, Animale, Le Lis Blanc, Dress To, Cantão e Maria Filó. A empresa também fornece suporte para adequar bases, cores e estampas a cada cliente, de acordo com a identidade corporativa de cada marca, criando assim *prints* exclusivos. A matéria “Veja como nascem as estampas que são a cara do Rio”, no site do Jornal *O Globo* de dezembro de 2014, fala do processo criativo que a FARM utiliza na criação das suas padronagens:

Parece sessão de terapia, e é quase isso mesmo. Numa sala do escritório da Farm, em São Cristóvão, as principais cabeças da grife, antes de pensar uma coleção, se reúnem para discutir, cada um, o seu momento de vida. Pode ser um sonho, um desejo, uma viagem inesquecível, uma frustração... Depois desse bate-papo, eles se encontram outra vez para traduzir esse *timing* pessoal por meio de imagens. Essa segunda rodada aconteceu na última terça-feira com uma proposta nada freudiana: encontrar inspirações para as estampas que vão colorir as meninas do Rio no inverno de 2016. Só depois é que os modelos (saias, vestidos, blusas) são, efetivamente, riscados. E essa forma subjetiva de criar moda não é exclusividade da Farm: outras marcas cariocas investem nesse “olhar para dentro” e na pura e simples observação de diferentes culturas.

A estamparia da FARM aposta na profusão de cores e em elementos delicados, como flores e borboletas, além de componentes da fauna, flora e paisagens não só cariocas, mas brasileiras. As estampas da FARM seguem a proposta de promover uma brasilidade, ainda que recheada de estereótipos (como araras, tucanos, bananas, coqueiros), aliadas a tecidos populares como a chita e



acabamentos artesanais como o crochê, tricô, renda e bordados.

As padronagens da FARM se tornaram tão emblemáticas que, para comemorar os seus 15 anos, a marca lançou em 2013 o seu primeiro livro, patrocinado pela *La Estampa* e batizado de *Olhe pra dentro e sorria*, que faz uma retrospectiva das principais estampas que coloriram as roupas da marca ao longo dos anos. Aos capítulos foram atribuídas cores e cada cor inicia com uma frase específica, que revela a atmosfera transmitida por essa tonalidade. Por exemplo, a cor marrom é apresentada como “folha seca em ziguezague no outono do jardim botânico” e o amarelo como um "jeito solar de viver a vida". Pequenos textos empregam o mesmo estilo de linguagem que a marca utiliza em toda a sua comunicação com as clientes e o projeto gráfico seguiu o mesmo caminho, com detalhes como a costura aparente dos cadernos. A publicação é divertida e lúdica e cada página revela uma surpresa, como alguns *mimos* - adesivos, páginas que se destacam e viram pôster e cartões-postais - todos com as estampas da marca. Tati Viana, a gerente de design da FARM e uma das responsáveis pelo projeto, contou para o blog *Adoro*, em 2013, um pouco sobre a publicação:

Nunca quisemos fazer um catálogo, mas um livro de sonhos, surpresas e, principalmente emoção. Usamos a "vocação" de cada estampa pra interagir e contar histórias. Tem desde uma muito leve e com transparência, que por isso entrou em papel vegetal, como a borboleta que voou de uma estampa pra outra, o camuflado que virou mar, as baianas que foram passear... e muito mais. Até as páginas lisas são um convite à imaginação! (...) Foi muita resposta trazer pro papel as estampas lindas que são a assinatura da FARM. O papel, ao contrário do tecido, é estático, plano, não tem textura nem movimento, além de exigir muito mais qualidade pra impressão. Mas foi aí que começou o delicioso desafio de criar artifícios gráficos pra garantir um livro que, como as estampas, também gerasse desejo.

Figura 30 – Livro de estampas “Olhe pra dentro e sorria”, 2013.



Fonte: [http://Farm.Farmrio.com.br/br/produto/livro-estampas-Farm/\\_/A-217015\\_0019.ptbr.Farmrio](http://Farm.Farmrio.com.br/br/produto/livro-estampas-Farm/_/A-217015_0019.ptbr.Farmrio)



Figura 31 – Livro de estampas “Olhe pra dentro e sorria”, 2013.

Fonte: [http://Farm.Farmrio.com.br/br/produto/livro-estampas-Farm/\\_/A-217015\\_0019.ptbr.Farmrio](http://Farm.Farmrio.com.br/br/produto/livro-estampas-Farm/_/A-217015_0019.ptbr.Farmrio)





Figura 32 – Livro de estampas “Olhe pra dentro e sorria”, 2013.

Fonte: [http://Farm.Farmrio.com.br/br/produto/livro-estampas-Farm/\\_/A-217015\\_0019.ptbr.Farmrio](http://Farm.Farmrio.com.br/br/produto/livro-estampas-Farm/_/A-217015_0019.ptbr.Farmrio)

A estamparia da marca é utilizada como mais uma maneira de mostrar e valorizar a conexão com o Brasil e com a cidade do Rio de Janeiro. A cidade e seus pontos turísticos, como a Pedra da Gávea, a praia de Ipanema e o Jardim Botânico são sempre revisitados pela marca, de forma mais enfática ou mais sutil. Carvalho (2014: 123) cita a matéria “Tudo são flores e amores”, da revista Veja de 2012, que assim descrevia a grife carioca, para confirmar a importância da estamparia para o reconhecimento da marca:

Flores enormes, cores explosivas, estampas com bichos e até índios. Nenhum medo do verde misturado com amarelo. Soa como alguma coisa tipicamente brasileira, para turista ver, ou seja, do tipo que qualquer garota moderna deixaria sequer chegar perto de suas tatuagens. Exceto, naturalmente, se tiver uma etiquetazinha em formato de flor, da grife que conseguiu traduzir em



roupas jovens e alegres um espírito praiano, tropical e principalmente carioca.

Uma reportagem do Jornal do Brasil de 2008 também reserva um espaço para comentar as roupas da FARM:

E é dando um rolé por elas (as lojas da FARM) que dá para perceber como as cores da cidade e a carioca, que ela (Kátia Barros) descreve como 'bonita, natural, colorida, despojada, *cool* e descontraída', influenciam mesmo os modelos da estilista. Estamparia, bordados e um certo suíngue nas roupas são marcas registradas da FARM.

Segundo a Vogue:

A Farm seguiu entre as grifes queridinhas das cariocas graças a um estilo descomplicado de vestir, somado à tal “construção de imagem”. Confortáveis, despreziosas e quase sempre estampadas, as peças não eram feitas apenas para férias ou fins de semana: podiam circular facilmente também no dia a dia da cidade, na “vida real” – fórmula que mantém até hoje (...).

Já que a marca percebeu que a sua força não se encontra nas roupas, mas sim na estampa, ela tem investido em fazer parcerias que possam abrir o leque de produtos estampados, consagrando um “estilo FARM”. Ou seja, a grife encontrou no “jeito alegre e colorido de se vestir das cariocas”, refletido na criação das estampas, o elemento chave que fornece coerência em toda a sua proposta de estilo ao longo dos anos. As suas estampas, portanto, são mais um elemento de unicidade da marca, composta também pelo reconhecimento e fortalecimento do seu DNA (identidade corporativa) e pela imagem que ela cria e que é percebida pelo público (imagem corporativa). Assim, a marca vem mantendo uma coerência também de estilo ao longo do tempo, fazendo com que os clientes consigam enxergar uma espécie de fio condutor que guia todas as coleções, mesmo que com temas diferentes, em torno de uma mesma proposta, de uma mesma identidade.

Dessa forma, o co-branding tem sido um ótimo negócio para a grife, pois ela tem ampliado a sua atuação para diversos objetos, desde pranchas de surfe e cadeiras, até capas de celular, sem ter que efetivamente atuar na concepção desses produtos, se focando somente na sua estampa. A Havaianas, por exemplo, tem uma das mais estáveis parcerias com FARM. A cada nova coleção lançada pela marca carioca são criados chinelos que surgem com diferentes estampas e temáticas referentes à coleção. Portanto, em vez da marca querer criar um chinelo da FARM e investir em um projeto desse produto (investimentos caros e demorados), é muito mais coerente se unir à Havaianas, por exemplo, que é especializada nesse artefato. Aos poucos, o número de co-brandings da FARM com outras marcas vem só aumentando e, além disso, a marca tem se dedicado a ampliar sua atuação em outros

segmentos diferentes do vestuário.

Os co-brandings e ações mais significativas da marca desde 2012 estão demonstrados na linha do tempo a seguir e serão detalhados mais adiante:

Figura 33 – Linha do tempo FARM.



**PANTONE:** No ano de 2012, a FARM desenvolveu peças com a marca Pantone, marca conhecida por seu sistema de cores. Nessa parceria, que também contou com as marcas Havaianas e Converse, foi criada uma coleção-cápsula, que contava com shorts, blusas, bolsas, biquínis, tênis Converse e chinelos Havaianas com design inspirado nos catálogos de cores da Pantone. Além das cores escolhidas para a coleção (tangerine tango, verde, grenadine, amarelo e azul), as estampas criadas pela FARM também foram inspiradas na tabela Pantone.



Figura 34 – Produtos FARM e Pantone

Fonte: <https://elamundo.wordpress.com/category/moda-tendencia-noticia/>

**LEV:** Nesse mesmo ano de 2012 aconteceu o co-branding com a marca Lev, que vende bicicletas elétricas. Essa parceria gerou quatro estampas diferentes para bicicletas elétricas que eram comercializadas somente no Rio de Janeiro e em São Paulo. Posteriormente, as bicicletas passaram a ser vendidas também no e-commerce da FARM.

Figura 35 – Bicicleta FARM e Lev



Fonte: [http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/ela-voltou/\\_/A-blogPost-138043.ptbr](http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/ela-voltou/_/A-blogPost-138043.ptbr)

**OPPA:** Já no ano de 2013, a FARM se uniu à empresa de móveis e decoração Oppa para criar uma coleção de móveis inspirada em elementos da flora e fauna, resultando em peças delicadas, com um aspecto rústico (como mesas, cadeiras e banquinhos de madeira maciça com estampas de flores e insetos). Em reportagem da CasaVogue, em 2013, Carlos Mach (gerente de branding da FARM) disse: "A Farm e a Oppa são duas marcas jovens, com design e posicionamento bem claros. A nossa primeira linha de móveis precisava dessa sinergia para que o resultado saísse exatamente como queríamos". Já Max Reichel, CEO da Oppa, afirmou: "Acreditamos que o estilo jovem e criativo da Farm está conectado à nossa marca, que se inspira na moda e aposta nas cores".



Figura 36 – Banco FARM e Oppa



Fonte: <http://casavogue.globo.com/Design/noticia/2013/02/moveis-femininos-Farm-e-oppa.html>

**ADIDAS:** O co-branding de maior repercussão da FARM, e que obteve mais sucesso, com certeza foi com a Adidas. A primeira parceria ocorreu em 2013, quando a grife esportiva levou peças da sua linha *Adidas Originals* para as araras da FARM. Na época, para o site da revista Harper's Bazaar Brasil, Carlos Mach comentou: “Sempre fomos fãs de *Originals* e acreditamos muito nessa parceria. Somos duas marcas inspiracionais para pessoas com estilo. Temos certeza do sucesso que faremos juntos”. Após esse primeiro momento, em que a FARM incorporou peças da marca esportiva em seu mix de produtos, a parceria evoluiu para o desenvolvimento de uma coleção em conjunto. Para a FARM, a primeira grife brasileira a assinar uma linha global da Adidas, esse foi um passo muito importante em relação à internacionalização da marca, pois essa linha (que contava com casacos, shorts

e tênis em duas estampas exclusivas) passou a ser vendida em 130 países. No segundo semestre de 2014 a parceria foi repetida, com a FARM estampando leggings, calças, casacos e jaquetas da Adidas. Em 2015 foram lançadas mais duas estampas em jaquetas, camisetas, bermudas, croppeds e no tênis Superstar, porém, dessa vez mais um produto entrou pra lista, o famoso chinelo Adilette da Adidas. Finalmente, pela quarta vez consecutiva, FARM e Adidas se unem em 2016 para lançar a segunda parte da coleção, com mais dois temas na estamparia.

Figura 37 – Produtos FARM e Adidas



Fonte: <http://delarosa.com.br/adidas-Farm-segunda-parte/>

**ZEREZES:** Em 2014 a FARM se uniu à marca Zerezes para a criação de um modelo de óculos exclusivo com a marca conhecida por fabricar óculos de madeira certificada ou reutilizada. A diretora criativa da FARM, Kátia Barros, comentou a parceria para o blog *Adoro*: “A madeira é um material que tem tudo a ver com a FARM, e a gente confia na qualidade e no design do Zerezes, coletivo jovem que a nossa marca admira há tempos”.



Figura 38 – Óculos FARM e Zerezes

Fonte: <http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2014/07/Farm-lanca-linha-de-oculos-eco-friendly-em-parceria-com-zerezes.html>

**FOXTON:** Para comemorar o dia dos namorados de 2014 a FARM se uniu a marca de moda masculina Foxton para criar uma prancha exclusiva. A prancha possuía formato *fish*, conhecido por ter uma boa flutuação e ser de fácil remada, e contava com uma estampa que misturava tons amadeirados em elementos como as listras e as flores. O diretor criativo da Foxton, Rodrigo Ribeiro, em entrevista, disse: “A gente queria trabalhar o mais forte da FARM, que é a estampa, com o clássico da Foxton, que são as listras”. Foram fabricadas apenas 12 pranchas numeradas e que eram vendidas apenas em algumas lojas selecionadas das duas marcas.



Figura 39 – Prancha FARM e Foxton



Fonte: <http://Farm.lilianpacce.com.br/e-mais/pranchas-by-Farm-foxtton-dia-dos-namorados/>

**KIBON:** Em 2015 o Rio de Janeiro completou 450 anos e, como forma de homenagem, a FARM e a Kibon se uniram para lançar um picolé de sabor mate com limão em embalagem com estampa da grife carioca. O produto foi vendido nos pontos de venda da Kibon nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Já a FARM disponibilizou o produto nas suas 12 lojas espalhadas nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Espírito Santo. O picolé foi comercializado em mini-geladeiras customizadas e criadas especialmente para o produto. Além dele, a parceria gerou outros objetos exclusivos que estavam à venda somente nas lojas FARM durante o verão: esteira de praia e boné, ambos com a mesma estampa do picolé, batizada de maxi chita. Em nota publicada em 2015 no site da



Unilever, empresa dona da Kibon, a diretora de marketing da marca de sorvetes afirma: “A Kibon e a FARM têm uma relação muito forte com a cidade do Rio de Janeiro e tudo o que ela representa para quem vive ou passeia por aqui. Pensando nisso, resolvemos unir cores e sabores para criarmos algo exclusivo e tipicamente carioca”. Já Kátia Barros, sócia e diretora criativa da marca carioca, disse: “Escolhemos a estampa maxi chita, um floral muito emblemático nosso, para que as pessoas que conhecem a FARM nos identifiquem logo de cara. E para tornar tudo mais exclusivo, queremos que a edição comemorativa seja limitada. Esperamos que seja um super-sucesso e tem tudo para ser!”.

Figura 40 – Picolé FARM e Kibon



Fonte: <http://evelynb.com.br/visoes/design/bebida-comida-com-moda/>

**FLAMENGO:** Mais uma vez a FARM e a Adidas se aproximaram para desenvolver uma coleção-cápsula em celebração ao time de futebol carioca Flamengo. A linha trazia três modelos de blusas – camisa, cropped e regata –, inspiradas no universo retrô dos uniformes da década de 1980, incluindo uma camisa usada por Zico, estampadas com o número 10 nas costas.

Figura 41 – Camisas FARM e Flamengo



Fonte: <http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/11/Farm-adidas-originals-flamengo-colecao-para-flashionistas-fa-do-time.html>

**JANSPORT:** Nesse mesmo ano, a marca americana de mochilas JanSport pela primeira vez iniciou uma colaboração com uma grife brasileira. Juntas, FARM e JanSport desenvolveram quatro mochilas com diferentes estampas.



Figura 42 – Mochilas FARM e Jansport



Fonte: <http://glamurama.uol.com.br/Farm-faz-parceria-internacional-com-a-jansport-vem-saber-mais/>

A marca argentina Perky, conhecida por suas alpargatas, se uniu à FARM para criar uma coleção de espadrilles. De acordo com reportagem da Vogue em 2015: “Para deixar a novidade ainda mais tentadora, foram feitos ajustes nas modelagens dos sapatos, para se adequar ao estilo carioca cool da Farm”. Foram desenvolvidos seis modelos de alpargatas com cadarço de juta que misturaram as estampas coloridas da marca carioca aliadas ao rústico e resistente solado de corda.

Figura 43 – Sapatos FARM e Perky



Fonte: <http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/11/Farm-lanca-colecao-de-espadrilles-com-perky.html>

**LEE:** Em 2016, dentro da coleção “Rosa Margarida Violeta”, a FARM e a Lee, uma marca tradicional especializada em jeans, se uniram para criar uma minicolecção de peças clássicas, como jaqueta, shorts, calças e jardineiras jeans, com detalhes de estampas da FARM. "Escolhemos a parceria com a Lee por ela representar uma época especial. Todo mundo já teve um jeans da marca e agora ele volta com nosso DNA, simbolizando uma nostalgia gostosa, uma união de gerações. É emocionante", afirmou Kátia Barros para o site da revista Glamour.<sup>4</sup>

4 Disponível em: <<http://revistaglamour.globo.com/Moda/Fashion-news/noticia/2016/03/Farm-e-lee-fazem-parceria-com-perfume-vintage.html>>



Figura 44 – Produtos FARM e Lee



Fonte: <http://revistaglamour.globo.com/Moda/Fashion-news/noticia/2016/03/Farm-e-lee-fazem-parceria-com-perfume-vintage.html>

**CÉU:** Em maio de 2016, a FARM lançou a coleção chamada “Velvet Caju”, em parceria com a cantora Céu. A própria cantora criou os desenhos para a linha, que contou com 60 peças que vinham em estampas variadas, inclusive de artistas que influenciaram a cantora, como Jacob do Bandolim, Mestre Vieira, Luiz Melodia e Chiquinha Gonzaga. Além disso, outras estampas com o tema tropical surgiram, seguindo o estilo da grife carioca. Kátia Barros comentou para a Vogue sobre a escolha da parceria: “Céu participou ativamente de cada etapa da coleção. Da criação dos silks, que ela mesma desenhou, às estampas e modelagens. O resultado está nas peças artesanais e elaboradas, pontuadas com elementos da música como referência. A pegada tropical, leve e feminina, também se destacou”. Já a artista explicou, para o canal Vírgula Uol, um pouco do que pensa sobre a relação da moda com a música e as suas inspiração ao criar a coleção: “A moda amplifica a música e vice-versa. Quando as duas andam em sintonia juntas, a leitura do trabalho artístico se potencializa ainda mais como um todo. Eu estava criando meu quarto disco, que transita por um universo mais ‘sintético’, mas sem perder a brasilidade. De alguma forma, acabamos fazendo na Velvet peças que conversam com isso. Macacão com um certo brilho metálico, blazer vestido de veludo molhado, meias de paetês com meu scarpin favorito, patchs nos jeans bem recortados...”.

Figura 45 – Produtos FARM e Céu



Fonte: <http://Farm.lilianpacce.com.br/moda/Farm-fecha-parceria-com-cantora-ceu/>

Além do co-branding, a FARM tem investido gradativamente, desde 2012, em sua linha de produtos, como objetos de decoração e de uso pessoal, a chamada linha *Quero*. Nessa linha, ficam à venda tanto os produtos criados nas parcerias (como os óculos de sol da Zerezes e as bicicletas da LEV), como outros objetos que a marca desenvolve de acordo com a coleção e até mesmo produtos de outras marcas, como por exemplo: capas de celular, *skates*, patins, pranchas de *surf* e *stand up paddle*, fones de ouvido, máquinas fotográficas, livros, entre outros. Os produtos que fazem parte da linha *Quero* são selecionados levando-se em consideração o estilo de vida que a FARM promove e propaga. Os produtos desenvolvidos para a linha *Quero* possuem como atrativo principal a estampa, ajudando a fortalecer e multiplicar a estamparia da marca em uma infinidade de objetos.

Figura 46 – Produtos Linha Quero





Fonte: <http://Farm.Farmrio.com.br/>

**CARNAVAL:** Outro vínculo que a marca faz questão de manter é com o carnaval de rua do Rio de Janeiro. Assim, desde 2007 que a grife começou a investir em uma coleção de fantasias que variam a cada ano e são comercializadas especificamente nessa época. Em 2014, a FARM criou um bloco só da marca, o *Meu Glorioso São Cristóvão*, que se apresentou pela primeira vez em 2015 na Feira do bairro de São Cristóvão.

Figura 47 – Bloco “Meu Glorioso São Cristóvão”





Fonte: [http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/nosso-glorioso/\\_/A-blogPost-133892.ptbr](http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/nosso-glorioso/_/A-blogPost-133892.ptbr)

**PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO:** No ano de 2015, a FARM deu um passo importante na consolidação da marca como um símbolo carioca: em comemoração aos 450 anos do Rio de Janeiro, a prefeitura da cidade fez uma parceria com a grife para criar modelos de guarda-sóis que iriam padronizar a orla. Foram produzidos mais de 30 mil guarda-sóis, com estampas de flores, pássaros e listras. Kátia Barros, diretora criativa da marca, em entrevista ao jornal O Globo, afirmou: “A doação dos guarda-sóis ao Rio e aos barraqueiros é mais que uma comemoração, é uma grande intervenção de valorização à praia carioca. Cada detalhe foi pensado com carinho, da cartela de cor, fresca e com referências quentes, à estamparia. Este é o projeto mais importante da história da Farm.” Houve uma preocupação não só com a parte estética do produto, mas também com a melhoria do serviço prestado pelos barraqueiros – que alugam os guarda-sóis – com a padronização do preenchimento dos números das barracas. E completou: “A gente sempre quis fazer algo grande pela cidade e a praia sempre foi um lugar onde pensamos em intervenções. Sem dúvida, é uma obra de arte gigante, cada detalhe foi muito

pensado. O projeto tem um impacto na cidade em uma escala muito diferente de tudo. Estamos muito felizes porque a praia é o nosso lugar!”

Figura 48 – Guarda-sóis FARM e Prefeitura do Rio



Fonte: <http://oglobo.globo.com/rio/flores-passarinhos-listras-os-novos-guarda-sois-da-orka-14750626>

### 1.7 Outros projetos de expansão da marca

**FARM MÓVEL:** Em 2014 foi inaugurado o projeto *FARM Móvel*. A ideia da marca era criar um escritório sobre rodas, dentro de um trailer, para que pudesse estacionar em qualquer lugar e inspirar novas ideias aos seus colaboradores. Kátia Barros comentou, para o blog *Adoro Farm*, sobre esse projeto: “A gente se inspira no Rio, em suas cores, formas e, principalmente, nas cariocas. Por isso, buscar referências outdoor e respirar a cidade é fundamental. Agora, o Farm Móvel vai tornar essas



experiências possíveis”. O *FARM Móvel* é interessante não somente para os funcionários, mas também é uma ótima maneira de levar o clima da marca para as pessoas, como afirmou Dani, analista de projetos especiais da marca: "Além de ser um projeto de escritório ele é uma ferramenta que nos permite levar o universo da FARM pras ruas como um espaço de criação pros funcionários de várias áreas e quem também se interessa pelo nosso mundo.”

Figura 49 – FARM Móvel

Fonte: [http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/us/adorofarm/post/farm-movel-o-nosso-escritorio-itinerante/\\_/A-blogPost-126915.enus](http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/us/adorofarm/post/farm-movel-o-nosso-escritorio-itinerante/_/A-blogPost-126915.enus)



**PROJETO É:** Em 2015 a grife lançou a revista de moda chamada “É”, que hoje já possui dois volumes. O primeiro volume foi lançado em maio de 2015, com tiragem de 1.200 exemplares, e foi distribuído inicialmente para jornalistas do Brasil e do exterior, editores de moda, stylists, parceiros, equipe de criação da marca, gerentes das lojas e alguns clientes. Hoje já é possível, pelo site da FARM,

baixar o pdf dos dois volumes da revista ou então comprar a sua versão impressa. Os dois volumes da “É” só possuem fotos, a não ser o expediente e um breve texto de apresentação. Carlos Mach, em entrevista ao site Fasion Foward em 2015, explicou sobre o projeto da “É” ser algo físico e não digital:

A ideia inicial do projeto era produzir fotos para o site. Mas na internet as coisas se perdem muito rápido, os sites mudam todo dia. Então pensamos em uma exposição, mas ela não foi para frente porque neste ano estamos investindo toda nossa energia no site novo, que deve ser lançado no segundo semestre. Foi aí que surgiu a revista, que é uma forma de garantir que essas imagens fiquem por mais tempo na vida das pessoas, pois queremos que elas não só vejam, mas também colecionem esse material. A gente tem sentido um movimento de resgate do mercado editorial de papel, com o lançamento de novos zines, feiras sobre o assunto. Acho que as pessoas gostam desse lado material, de pegar a revista e ver, colocá-la sobre a mesa para as visitas também poderem ver. Nossa intenção é sempre pensar em novos formatos para a “É”, criar espaços de experimentação mesmo, que podem ser vídeos, trilhas sonoras, campos mais criativos para, daqui a uns cinco anos, isso tudo virar uma exposição. No site novo, teremos uma seção especial dedicada ao projeto, na qual poderemos colocar outras coisas, como vídeos, making of etc.

Segundo Mach, o projeto da revista, além de ser uma “questão de posicionamento da marca”, também criou um espaço experimental para a discussão e experimentação de novas linguagens: “ (...) Também queremos fazer um trabalho de qualidade para as pessoas sonharem, se inspirarem. Promover esse tipo de sensação é uma coisa muito boa para nossa audiência. Aqui dentro, entre os funcionários, também foi importante, porque esse projeto deu uma oxigenada na marca”.





Fonte: [://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1](http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1)

Figura 51 – Revista É, vol. 1, 2015.



Fonte: [://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1](http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1)

Figura 52 – Revista É, vol. 1, 2015.



Fonte: [://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1](http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1)

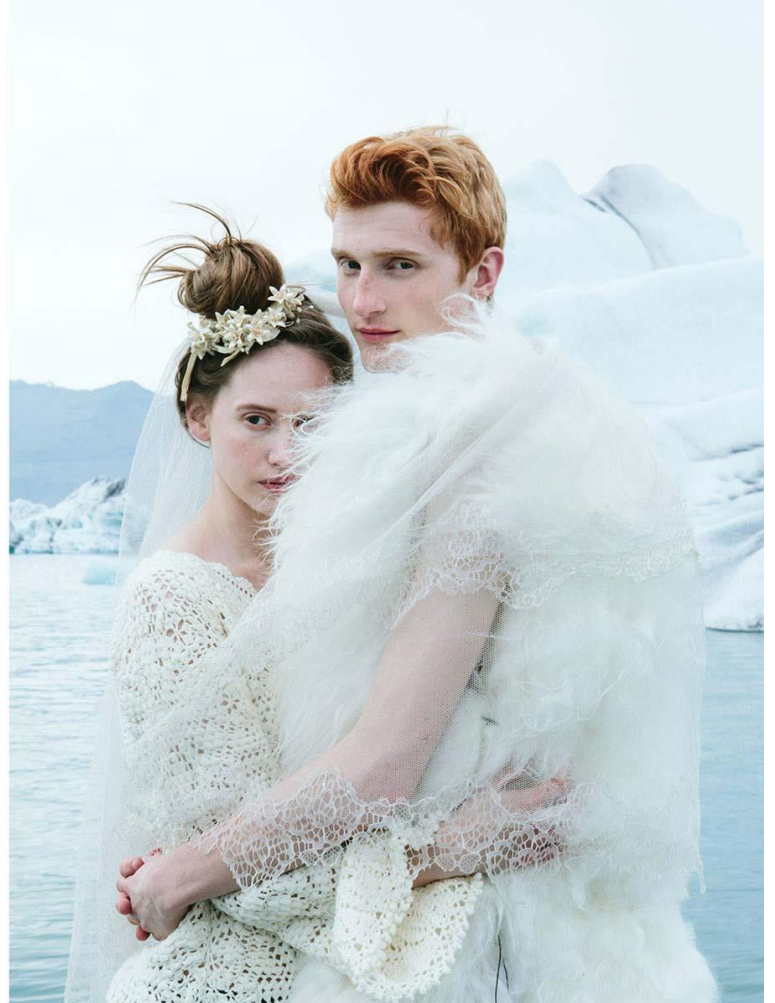
Figura 53 – Revista É, vol. 1, 2015.



Fonte: [://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1](http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1)



Figura 54 – Revista É, vol. 1, 2015.



Fonte: [://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1](http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-1)



Figura 55– Revista É, vol. II, 2015.

Fonte: <http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-2>

Figura 56– Revista É, vol. II, 2015.



Fonte: <http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-2>



Figura 57– Revista É, vol. II, 2015.



Fonte: <http://www.farmrio.com.br/br/revista/projeto-e-vol-2>

**CASA FARM:** Desde 2005, a Farm vem escolhendo algum local procurado pelos jovens nas férias para abrir uma loja pop-up de verão. Já houve Casas FARM em Trancoso (Bahia), Maresias (São Paulo), Jurerê Internacional (Florianópolis) e Ipanema (Rio de Janeiro), por exemplo. Em cada edição a marca sempre trouxe novidades aos espaços, como na Casa FARM Ipanema, em 2012, na qual todas as vendedoras e promoters que trabalharam no local moraram lá enquanto durou a Casa. Na época, a grife abriu inscrições para meninas do Brasil inteiro participarem desse projeto. Em 2016, com as



Olímpiadas acontecendo na cidade, a Casa FARM voltou ao Rio de Janeiro, dessa vez na Urca (na sede do Istituto Europeo di Design). Além da venda de produtos, a marca também promoveu oficinas, festival de cinema, atrações musicais e esportes.

Figura 58– Casa FARM Ipanema, 2012.



Fonte: [http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/br/adorofarm/post/casa-de-verao-farm/\\_/A-blogPost-87504.ptbr](http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/br/adorofarm/post/casa-de-verao-farm/_/A-blogPost-87504.ptbr)

Figura 59 – Casa FARM Ipanema, 2012.



Fonte: [http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/br/adorofarm/post/casa-de-verao-farm/\\_/A-blogPost-87504.ptbr](http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/br/adorofarm/post/casa-de-verao-farm/_/A-blogPost-87504.ptbr)

Figura 60 – Casa FARM Urca, 2016.



Fonte: [http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/ta-rolando-casa-farm/\\_/A-blogPost-3600004.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/ta-rolando-casa-farm/_/A-blogPost-3600004.ptbr)  
e [www.blogcariocando.com.br](http://www.blogcariocando.com.br)



Figura 61 – Casa FARM Urca, 2016.



Fonte: [www.blogcariocando.com.br](http://www.blogcariocando.com.br)



Figura 62 – Casa FARM Urca, 2016.



Fonte: [www.blogcariocando.com.br](http://www.blogcariocando.com.br)

Figura 63 – Casa FARM Urca, 2016.



Fonte: [http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/ta-rolando-casa-farm/\\_/A-blogPost-3600004.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/ta-rolando-casa-farm/_/A-blogPost-3600004.ptbr)

### 1.8 Arquitetura de marca

Duas importantes mudanças ocorreram na FARM em 2009 e 2010, respectivamente, e que repercutiram diretamente na forma de gerenciar a chamada arquitetura da marca. A expressão Arquitetura de marca, segundo Alina Wheeler (2012:32): “se refere à hierarquia das várias marcas existentes dentro de uma mesma empresa. Ela é a inter-relação da empresa principal, das empresas subsidiárias, dos produtos e serviços, e deve refletir a estratégia de marketing”. Até 2009 a FARM tinha uma arquitetura mais simples. Porém, em 2009, foi criada a Fábula, uma marca infantil do grupo FARM, elaborada para meninas de um a dez anos. Carlos Mach, em entrevista, comentou sobre como se deu o processo de implementação da Fábula e sua relação com a arquitetura da FARM:

(...) a Kátia [Kátia Barros, sócia da FARM], num determinado momento, ficou grávida da

Manu e quis ter uma marca infantil. Aí ela veio perguntar pra mim, dentro da história das novas linhas de produto, a minha opinião sobre o tema marca infantil. Aí eu falei pra ela que eu achava estranho a gente fazer uma FARM *kids*, porque como eu achava a energia da FARM muito jovem, a gente ter uma FARM *kids* estávamos querendo dizer que essa energia jovem estava amadurecendo. E essa cliente talvez pudesse achar isso estranho, esse universo infantil ali dentro daquele universo jovem e eu achava prudente a gente ter uma segunda marca, que bebe na mesma fonte criativa, mas que é uma outra coisa, uma outra unidade de negócio, outro prédio, outra equipe, outro tudo. Porque era importante fazer essa distinção de energia, uma coisa é energia infantil, outra coisa é energia jovem, outra coisa é energia madura. (...) Então o que pra mim sempre foi um ponto muito forte de posicionamento: nunca a Fábula vendeu os produtos dela dentro de uma FARM.

Ou seja, apesar da Fábula se valer da mesma essência da sua marca-mãe, possuindo como característica principal a criação de produtos tendo a estampa como seu atrativo mais forte, as duas sempre se mantiveram separadas. Marcello Bastos, sócio da FARM, reafirmou o que Mach disse anteriormente na matéria "Grifes lançam marcas infantis para agradar pais e filhos", do site da revista *Exame*, publicada em outubro de 2010: "Procuramos criar algo com o mesmo DNA da FARM, mas com conceitos e vida próprios, inclusive com um plano de negócios completamente distinto". Essa relação entre as duas marcas, sempre separadas em lojas distintas, durou até 2015. Mach comentou tal mudança:

(...) ano passado [2015], dentro das minhas metas que são feitas dentro desse planejamento de *business* com os diretores, eles colocaram pra mim que era hora de inaugurar uma Fábula dentro da loja da Vila Madalena, que a gente chama de Harmonia (...). E aí o que aconteceu, a gente estava aqui conversando sobre como íamos fazer essa comunicação, como íamos fazer esse projeto, etc.. E eu me lembrei de um dia que eu estava dando um curso aqui e estava dando uma volta no escritório e fui lá no prédio da Fábula. Aí chamei a Marta [Marta Rodrigues, coordenadora criativa da Fábula] pra falar com as pessoas, pra conhecerem ela. E aí uma das alunas perguntou pra Marta como que ela se sentia fazendo a filha da FARM e ela riu e falou: "Engraçado que eu nunca pensei na Fábula como filha da FARM, no máximo pra mim era tipo a irmã temporã, a irmã mais nova". Aí todo mundo riu, aquele dia passou e depois de oito meses que eu estava aqui com a Clarisse [Clarisse Carvalho, coordenadora de negócios da Fábula] falando dessa história, eu lembrei desse episódio e tive essa resposta que eu nunca tinha me dado conta: de que a Fábula era a irmã mais nova da FARM. Eu sabia que a FARM não era a mãe da Fábula, eu estava no não: "você não é filha dela". Mas eu não sabia o que ela era. Aí quando eu me dei conta de que ela é a irmã mais nova da FARM, a gente ficou muito feliz. Abriu muito a possibilidade, porque pensamos assim: "Gente, olha que história linda. A gente tem duas marcas que são irmãs..."

Hoje, sempre que Fábula e FARM aparecem juntas em alguma comunicação, há esse cuidado em reforçar que a marca infantil é a irmã mais nova da FARM, para que as duas não enfraqueçam seus significados mutuamente. De acordo com o site da marca (<http://www.afabula.com.br>), atualmente a Fábula possui sete lojas próprias localizadas no Rio e São Paulo, o e-commerce que vende para todo



Brasil e mais de 300 pontos de multimasas.

Porém, essa união da FARM e Fábula teve um outro componente: a entrada das duas marcas para o grupo Animale, em 2010. Nesse ano, o grupo Animale adquiriu 30% da FARM e, quatro anos depois, foi criado o Grupo Soma. Esse grupo atualmente é composto pelas seguintes marcas: FARM, Fábula, Animale, A.brand, Fyi e Foxton. Essa nova configuração provocou mudanças na arquitetura de marca da FARM, que agora é mais complexa, mas ao mesmo tempo permite que ela, juntamente com o Grupo Soma, tenha mais alcance a públicos distintos, como o infantil e o masculino (já que Fábula, Foxton e FARM compartilham o escritório no mesmo local, São Cristóvão e tem a essência parecida, são vistas muitas vezes juntas em eventos e parcerias).

De acordo com o site *O negócio do varejo*, antes da fusão a FARM faturava R\$ 109 milhões e tinha 23 lojas.. Já em 2013 a marca contava com 60 lojas e faturamento de R\$ 333 milhões. Já no ano de 2014 as duas marcas juntas (FARM e Animale) faturaram R\$ 883 milhões, 14% a mais do que em 2013 e a meta para 2015 era crescer 19%, ampliando o comércio por meio de plataforma online e as vendas para o atacado. Desde então, a marca só vem expandindo a sua atuação. Atualmente conta com 65 lojas físicas, loja virtual, 498 mil seguidores no instagram @adoroFarm e mais de 1,8 milhões de fãs no facebook, se tornando uma das marcas mais importantes na moda brasileira.



## 2 PENSANDO A RELAÇÃO ENTRE MARCA, BRANDING E DESIGN

### 2.1 Da marca como sinônimo de identidade visual à marca contemporânea

Os símbolos visuais que deram origem ao que hoje se atribui às marcas como itens de identificação e diferenciação remontam à Antiguidade, com os sinais criados por homens primitivos. Porém, esta pesquisa utiliza um recorte no tempo, investigando o momento histórico que diz respeito à mudança de conceito entre as marcas modernas, surgidas durante a Revolução Industrial, e as marcas contemporâneas, que vivem na época da Revolução Digital.

A brasileira Cecília Consolo (2015: 31), especialista em design estratégico, afirma que o significado da palavra marca foi mudando ao longo do tempo de acordo com a economia. Dessa forma, somente no final do séc. XIX, com o desenvolvimento da indústria, é que, de acordo com a autora, o verbo *brand* expandiu seu significado de pertencimento ou posse de algo, para designar procedência ou fornecer garantia de qualidade de algum produto ou serviço. A autora prossegue:

O termo marca, no sentido que conhecemos hoje, é decorrente do processo de industrialização. Manufaturas e cooperativas no final do século XVIII adotaram símbolos para identificar e diferenciar seus produtos. Na virada para o século XX, com o surgimento das empresas S.A. (sociedades anônimas), nas quais a propriedade era dividida em cotas entre vários acionistas, se tornou necessária a adoção de marcas de diferenciação e identificação. (2015: 31)

A Revolução Industrial, portanto, com a evolução do processo produtivo, possibilitou a fabricação de inúmeros produtos em larga escala. Essa abundância de novos artefatos fez com que surgisse a necessidade da criação de símbolos visuais que permitissem ao consumidor identificar e assegurar a sua proveniência e qualidade. As marcas industriais, dessa forma, passaram a ter um papel primordial nesse processo fabril, com a função de discernir e distinguir produtos e produtores, ampliando a função que elas possuíam anteriormente em uma sociedade essencialmente agrária. Assim, nesse primeiro momento da Revolução Industrial, marca era algo estritamente relativo à imagem, um símbolo que permitia ao consumidor reconhecer visualmente um produto (ou fabricante) para que pudesse consumi-lo novamente algum tempo depois. Assim sendo, a concepção mais tradicional de marca a definia como o nome, normalmente apresentado através de um logotipo e símbolo, que visava a identificar qualquer produto ou serviço.

Na sociedade industrial, que valorizava a produção de mais produtos em menor tempo, era

baseando-se principalmente nos aspectos funcionais de um produto que seria comercializado, ou seja, na sua eficiência, que uma empresa posicionava uma marca no mercado. Posteriormente era feita a etapa de divulgação desse novo produto/marca, por meio de uma campanha de publicidade propagada massivamente, para fazer surgir os resultados positivos nas vendas. Marc Gobé (1946-2014), designer e especialista em branding, disse que a publicidade nesse período desempenhava um papel fundamental para o sucesso das marcas, pois “refletia a abordagem 'moderna' dominante do marketing em uma época em que os heróis eram as fábricas (...)”. Portanto, segundo ele, os fabricantes investiam na inovação constante para oferecer produtos a consumidores cada vez mais ansiosos por novidades e a publicidade é que tinha o papel de dar vazão a esses novos objetos. A jornalista Naomi Klein (2004: 15) explica a diferença entre o papel da marca e o da publicidade no séc. XIX: “Pense na marca como o sentido essencial da corporação moderna, e na publicidade como o veículo utilizado para levar esse sentido ao mundo”. A autora afirma que na segunda metade do séc. XIX é que foram iniciadas as primeiras campanhas de marketing para a massa, pois havia a necessidade de se vender uma infinidade de produtos recém-criados. Portanto, nessa época, os produtos em si já eram uma novidade e essa característica bastava como um chamariz publicitário, tornando as marcas coadjuvantes nesse processo de atrair o consumidor. A autora emenda, dizendo que o papel da publicidade mudou com o advento das fábricas, que fizeram surgir mais produtos fabricados em massa, sem distinção um dos outros. Assim, as marcas começaram a ter o papel distintivo entre um artefato e outro, por meio de uma imagem construída em torno dele: “ (...) no contexto da uniformidade manufaturada, a diferença baseada na imagem tinha de ser fabricada junto com o produto”. Nesse contexto de consumo, em que o discurso era unilateral e não um diálogo entre a empresa e consumidor, cabia a este um papel passivo. O cliente tinha poucos canais de comunicação com a marca através dos quais ele pudesse fornecer seu *feedback* de qualquer impressão sua relacionada ao processo de consumo, limitando-se esse contato às mídias tradicionais – jornal, rádio, TV.

A mais significativa mudança de parâmetros na relação marcas x indústria aconteceu no início do séc. XX. Em 1907, foi fundada em Munique, a *Deutsche Werkbund* (Associação Alemã de Artesãos), que defendia a união entre arte e tecnologia. O designer e historiador americano Phillip Meggs (1942-2002) conta, em seu livro *História do Design Gráfico* (2009:301), que a “(...) Werkbund reconhecia o valor das máquinas e advogava o design como meio para conferir forma e significado a todas as coisas feitas pela máquina, inclusive os edifícios.” Peter Behrens, conselheiro de design da

empresa AEG, era um dos líderes da associação e levou para a fabricante de produtos elétricos a sua filosofia. Behrens implantou os ideais da *Werkbund* na AEG, criando para a empresa um sistema integrado de identidade visual, composto de logotipo e símbolo e suas aplicações, como cartazes, catálogos e manuais. Essas aplicações não se restringiram somente a materiais gráficos, como afirma Meggs (307): “O programa de design corporativo da AEG incluía aplicações à arquitetura, que iam de fachadas das lojas à sua enorme Fábrica de Turbinas”, e o uso consistente das ferramentas gráficas fizeram com que todo o material da empresa formasse uma imagem coerente e unificada. Meggs emenda (304):

O programa de identidade visual da AEG fazia uso constante de três elementos centrais que que estariam presentes nos programas de identidade corporativa quando o gênero se desenvolveu meio século depois: uma marca, uma família tipográfica e um leiaute consistente de elementos seguindo formatos padronizados.

Além de atuar na parte gráfica, Behrens também ficou responsável por projetar os produtos da AEG, seguindo os mesmos preceitos utilizados no material gráfico, como a padronização e a neutralidade dos elementos. O trabalho de Peter Behrens na AEG, portanto, se tornou um marco na ideia de conduzir um trabalho de marca na sua amplitude, procurando atuar em todas as dimensões possíveis.

Após esse momento, o papel das marcas segue sem alterações significativas durante muito tempo, permanecendo com as já citadas funções de simplesmente nomear, identificar e diferenciar um produto do outro, isso segundo o semioticista italiano Andrea Semprini, professor e autor do livro “A marca pós-moderna”. Além disso, as possibilidades de expansão das marcas para diferentes pontos de contato eram restringidas pelas próprias dificuldades da época:

É preciso observar que, ao longo dessa fase, as marcas ostentam objetivos relativamente modestos. Elas permanecem estritamente circunscritas ao universo do consumo e concretamente relegadas aos médios e grandes centros comerciais a elas reservados. Além do mais, a comunicação publicitária que se encarrega de tornar as marcas familiares aos consumidores é, ela também, limitada pelas possibilidades de difusão relativamente modestas e ainda reguladas por uma legislação restritiva e pelo monopólio público do audiovisual. (SEMPRINI, 2010: 27)

Aos poucos, a tecnologia foi deixando de ser um diferencial competitivo, sendo mais uniformemente distribuída entre as empresas, gerando uma oferta de produtos com características funcionais mais semelhantes entre si. O processo de criação de novas marcas também foi multiplicado, provocando o aumento da concorrência entre elas. Idris Moote, CEO da Idea Couture, empresa global

de inovação estratégica e design de experiência, afirma:

A proliferação de produtos criou muitas escolhas que diminuem nossa habilidade de diferenciar ou escolher o que realmente valorizamos. As marcas nos ajudam a escolher. Elas são ferramentas inestimáveis que nos ajudam a romper a desordem de fazer escolhas com base em nossa experiência e satisfação com os produtos ou serviços. <sup>5</sup>(Tradução nossa)

Da mesma forma, na contemporaneidade, a tecnologia de comunicação digital mais acessível às pessoas e as novas mídias disponíveis possibilitaram outra transformação importante: a mudança de atitude do consumidor, que passou a não se contentar mais em escolher determinado produto apenas baseado na sua eficiência, já que essa vantagem competitiva entre os fabricantes foi diminuindo. O consumidor, portanto, foi se tornando gradativamente mais consciente de suas escolhas e começou a esperar das marcas manifestações mais proprietárias dos seus diferenciais, que acompanhassem essas tendências.

Cansado de uma simples comunicação que exaltava esta ou aquela vantagem do produto, o consumidor parecia esperar da marca um discurso mais amplo, mais profundo, mais atraente, mais espetacular. Exatamente nessa época que se opera uma importante transformação na lógica de funcionamento das marcas. As dimensões que “excedem” a realidade do produto tomam a dianteira e tornam-se o núcleo constitutivo da marca, como se os consumidores pedissem para serem estimulados, requisitados, seduzidos pelas marcas em vez de serem simplesmente informados. (SEMPRINI, 2010: 28)

Dessa maneira, apenas um nome e um símbolo começavam a dizer pouco sobre a diferenciação entre uma marca e outra, já que a relação construída a partir da interação da mesma com seu público levava a uma criação de significados por parte dos consumidores, que tem a ver muito mais com as trocas simbólicas do que com as materiais. Portanto, já que os consumidores começaram, gradativamente, a distinguir as marcas pelos benefícios emocionais que estas poderiam lhes proporcionar, o seu conceito teve que alterar-se para algo muito mais profundo e sujeito a aproximações de ordem subjetiva, que levasse em conta essa mudança de critérios de escolha de uma marca por parte dos consumidores: hoje elas são escolhidas muito mais por seus “significados implícitos”. Segundo o americano Mark Batey (2010: 27), consultor e autor do livro “O significado das marcas”: “Um produto físico se torna uma marca quando é acrescido de algo mais – imagens, símbolos, percepções, sentimentos – para produzir uma ideia total maior do que a soma de suas partes.”

Retomando o nosso objeto de estudo, a grife carioca FARM, e trazendo-o para a discussão,

5 Product proliferation creates so many choices that it diminishes our ability to differentiate or choose what we truly value. Brands help us choose. They are invaluable tools that help us break through clutter to make choices based on our experience of and satisfaction with products or services. (MOOTEE, 2013: 3).



pode-se utilizar a afirmação de Mark Batey para demonstrar que ela tem conseguido extrapolar as características funcionais dos seus produtos, transformando-os em algo muito além do que simplesmente roupas femininas. O universo criado em torno da marca foi sendo tangibilizado em cada ponto de contato: no visual merchandisign das suas lojas, no ecommerce, na aparência das vendedoras, nas embalagens, no e-mail marketing etc., possibilitando a criação de uma identidade forte, recheada de elementos que, juntos, fazem parte do estilo de vida ditado pela marca. As clientes, por sua vez, ao se relacionar com cada pedaço desse quebra-cabeças que compõe a marca, foram se identificando com ela e produzindo outros significados a partir desse relacionamento, numa troca mútua. Toda marca possui sua individualidade e deve torná-la tangível em todos os seus pontos de contato, culminando no produto ou serviço, que por sua vez também deve ser condizente com essa identidade e com o que ela se comprometeu a entregar ao seu consumidor. Isto é, quando todas essas arestas estão alinhadas, a marca se torna progressivamente mais forte e passível de ser reconhecida por seus consumidores. Consolo (2015: 32) diz: “Marca também é uma mensagem que exprime uma identidade, uma tomada de posição, a qual oferece uma promessa aos seus públicos de interesse, que é entregue por meio de produtos ou serviços. E seu reconhecimento cresce quando “a entrega” corresponde à promessa feita”.

A marca se tornou, dessa forma, uma entidade imaterial e intangível que pertence muito mais aos consumidores do que à empresa que a criou, já que seu significado surge a partir da interação e da interpretação, pelas pessoas, das mensagens fornecidas pela marca. Ou seja, o significado da marca não é limitado ao que a empresa criou e ao que ela deseja, mas sim ao que o consumidor percebe e entende dele. Como afirma Marty Neumeier (2010:14), autor americano especialista em marcas, design e inovação: “Uma marca é a intuição que uma pessoa tem sobre um produto, serviço ou empresa”. Isto é, o significado de uma marca é construído pelos consumidores em todos os seus contatos com a marca.

O crescente aumento dos estímulos recebidos pelas pessoas, por meio da evolução dos meios de comunicação já existentes e da criação de novas mídias, possibilitou que as marcas pudessem habitar outros ambientes, podendo estar presentes em diversos pontos de experiência que medeiam os contatos entre elas e os consumidores (além do PDV e das embalagens, as marcas agora estão presentes nas redes sociais, por exemplo), assim tornando-se onipresentes no dia-a-dia das pessoas. Wally Olins (1930-2014), britânico co-fundador das empresas Wolff Olins e Saffron Brand Consultants, em entrevista concedida a João de Souza Leite, professor e pesquisador da UERJ e Puc Rio, para a revista D2B – Design to Branding no ano de 2011, relata o aumento da relevância dada aos diversos pontos de

contato de uma marca no momento atual:

O movimento da marca é mais importante atualmente, sua presença nas redes-sociais e também o comportamento social da própria organização – isto é, como a empresa se desenvolve socialmente e como seus funcionários se comunicam entre si é muito mais importante nos dias de hoje.

Ou seja, o grande valor atribuído pelos consumidores a todas as manifestações da marca, sejam elas mais habituais, como o catálogo de produtos, ou menos, como o tom de voz utilizado no atendimento ao cliente, demonstram a importância da marca ser o mais coesa possível em todos esses aspectos. Os gestores da FARM compreenderam a importância da marca se manter coerente em todos os seus pontos de contato e, como já dito no capítulo anterior, fortaleceram cada um deles. A designer e consultora americana especialista em marcas, Alina Wheeler (2012:12), diz que: “À medida que a concorrência cria uma infinidade de opções, as empresas passam a buscar formas de estabelecer uma ligação emocional com os clientes, tornar-se insubstituíveis e desenvolver relações duradouras”. Portanto, a empresa decidiu basear suas ações em três pilares fundamentais para garantir um vínculo mais eficaz e duradouro com as suas consumidoras e criar e manter uma conexão emocional com elas: o primeiro foi estabelecer um programa de relacionamento, que beneficiava as clientes participantes. Como as clientes estão espalhadas por todo o país, a internet foi o meio principal de se manter contato com todas, mesmo as que moram longe do Rio, mas que se identificam com a grife carioca. O segundo foi a adoção dos co-brandings com outras marcas também tiveram uma função fundamental na intensificação da conexão da marca com as consumidoras, pois com eles a FARM conseguiu se aproximar de outras marcas consumidas e, muitas vezes, também adoradas pelas suas clientes. Por último, a grife investiu de forma consistente na sua presença online e na comunicação virtual com as clientes. O blog *Adoro* transcendeu seu papel inicial, que era bem mais tímido com relação às pautas abordadas, para se transformar na principal ferramenta que a marca mantém de geração de conteúdo proprietário, reforçando o estilo de vida propagado por ela. Outras redes sociais também são utilizadas de forma consistente pela FARM, como o Instagram (em que, diariamente, são publicadas não somente imagens das campanhas da marca, mas também fotos inspiradoras postadas pelas clientes, que utilizam a hashtag #tonoadoroFarm), página do Facebook e, mais recentemente, o Snapchat. Semprini reafirma a importância da internet para que as marcas possam manifestar-se em variados suportes para ampliar a profundidade do seu relacionamento com os consumidores:

Durante muito tempo a publicidade e a embalagem foram as duas formas dominantes de comunicação, assistimos agora a uma diversificação dos suportes, das técnicas, dos modos de contato, de relações com os consumidores. Essa diversificação é obviamente facilitada pelas novas tecnologias e, em especial pela aparição e pela difusão rápida da internet. (SEMPRINI, 2010: 32)

Assim, ao longo do tempo, as marcas foram ampliando seu poder de atuação, indo além de “encontros esporádicos” com seus consumidores, que muitas vezes se davam somente no momento da compra e de uso do produto, para assumir uma presença ativa no dia-a-dia das pessoas, transformando-se, assim, em parte constituinte da identidade de seus públicos, quebrando até as fronteiras dos países e se tornando mais um elemento de manifestação da cultura. Olins concorda que as pessoas passaram a utilizar as marcas como uma forma de posicionamento perante a sociedade, adotando certas escolhas de consumo para retratar, muitas vezes, uma posição ideológica:

Por que as marcas são uma manifestação tão clara e única de nosso tempo? Simplesmente porque em um mundo que é desconcertante em termos de clamor competitivo, em que a escolha racional tornou-se impossível, marcas representam clareza, confiança, consistência, *status*, pertencimento - tudo que permite ajudar os seres humanos a se definirem. As marcas representam identidade.<sup>6</sup> (Tradução nossa)

Algumas marcas, como a Coca-Cola, por exemplo, conseguem transmitir tão bem os seus ideais, valores e propósitos que aos poucos se desvinculam de seus produtos de origem, ampliando a atuação da marca para diversos artefatos. Elas conseguem transitar dessa maneira por diferentes objetos, desde o refrigerante até peças de vestuário, pois ultrapassaram a questão da comercialização do produto em si e vendem um estilo de vida, um modo de pensar e agir no mundo, tornando-se um elemento constituinte da identidade das pessoas que compartilham da mesma visão que ela. A questão central é como a marca pode ampliar seu leque de atuação sem perder a sua essência, pela qual ela é reconhecida. De acordo com Michel Jansen (2007), especialista em teoria da marca pela Universidade Radboud, na Holanda, as marcas que melhor conseguem fazer isso sem perder o seu significado central são as marcas de moda. Elas possuem uma vantagem (que outros podem ver como desvantagem) em relação

6 Why are brands such a clear and unique manifestation of our time? Simply because in a world that is bewildering in terms of competitive clamour, in which rational choice has become impossible, brands represent clarity, reassurance, consistency, status, membership – everything that enables human beings to help define themselves. Brands represent identity. (OLINS, 2003:27).

às outras marcas de bens de consumo, justamente pela própria categoria em que se encontram: a obrigação de lançar novidades frequentemente. Muitas grifes utilizam essa relação de maior liberdade para poder ampliar seu portfólio de produtos e facilitar a adoção de um certo tipo de comportamento, que é ditado pela marca, pelos consumidores. A FARM, por meio dos *co-brandings* e das parcerias estratégicas, tem conseguido ampliar o seu espectro de produtos de tal forma que a marca pôde estar presente em todos os momentos do cotidiano da sua consumidora, mas sem perder a sua estrutura central, que se relaciona com os desejos e aspirações de suas clientes. Jansen acredita que as marcas de outros segmentos podem desenvolver as estratégias adotadas pelas grifes de moda, como o amplo conhecimento das vontades e desejos mais profundos de seus consumidores, sem esquecer a promessa da marca e o significado que essa marca leva para a cabeça dos seus consumidores. Segundo ele, a indústria da moda proporciona que os designers criem maneiras diversificadas de atender às demandas dos clientes a partir de um posicionamento da marca que compartilhe das mesmas aspirações dos consumidores.

(...) Ao oferecer uma gama de etiquetas e propostas eles [designers de moda] tentam atender a essas diversas necessidades de seus clientes. Em outras palavras, eles diversificam a sua visão em diferentes direções. Ao fazer isso, eles se adaptam às necessidades específicas que seus consumidores têm em momentos específicos, enquanto ao mesmo tempo, eles espalham os riscos de seu negócio cuidadosamente construído. Um negócio que - como o exemplo de Ralph Lauren mostra - excede o ramo do vestuário. A marca oferece um amplo conceito de *lifestyle*, incluindo cosméticos, óculos, relógios, jóias e até mesmo uma coleção de casa completa.<sup>7</sup>  
(Tradução nossa)

Consolo (33) diz: “Com a multiplicação das plataformas e interfaces de consumo, multiplicou-se a dinâmica que envolve todos os pontos de contato de uma marca. A construção do imaginário das marcas é afetada, e sua constante afirmação ou significação são potencializadas”. Dessa maneira, como as possibilidades das marcas habitarem novos ambientes aumentaram, as chances de reconhecimento e de atribuição de novos sentidos atribuídos pelos consumidores também cresceram, ampliando conjuntamente a responsabilidade das marcas em gerir todos esses pontos de contato. O gerente de branding da FARM, Carlos Mach, compreende o quão difícil pode ser, para uma marca que cresceu

7 By offering a range of labels and propositions they try to meet these various needs. In other words, they diversify their vision into different directions. By doing so, they adapt to the specific needs their consumers have at particular moments, while in the same time they spread the risks of their carefully built up business. A business that – as the example of Ralph Lauren shows – exceeds the clothing business. They offer a whole lifestyle concept including cosmetics, eyewear, watches, jewelry and even a complete home collection. Fashion designers, therefore, capitalize on the full potential of their brand. (JANSEN 2007:72)



tanto quanto a grife carioca, a constante manutenção de todos os pontos de contato. Mach, portanto, legitima a importância de gerenciamento da marca ser um processo contínuo e cíclico:

Quando a gente cresce, perde muito o controle das coisas e por um outro lado também a gente acaba já sendo muito reconhecido pelas coisas que a gente construiu. Então acho que tem uma necessidade de se falar menos sobre, porque as pessoas já conhecem, mas também se tem uma necessidade de se falar sobre, porque as pessoas não conhecem tão bem assim.

Porém, se essa onipresença das marcas facilita de um lado, por outro torna mais difícil as organizações controlarem o relacionamento entre elas e os consumidores. Estes estão divididos em nichos cada vez mais segmentados e baseando suas escolhas de consumo cada vez mais nos benefícios simbólicos e emocionais que uma marca pode oferecer a eles. Além disso, o surgimento da internet e a proliferação de redes sociais online tornou mais fácil o acesso dos consumidores às marcas para um possível diálogo. Idris Moote, CEO da Idea Couture, empresa de inovação estratégica mundial, diz que:

Com mais de 50 milhões de pessoas capazes de compartilhar ideias, opiniões e experiências no espaço online – e gerar bilhões de impressões em uma página da web em um único mês – esses comportamentos e conversas estão criando uma mudança sísmica no tradicional equilíbrio de poder que uma vez existiu entre clientes e empresas.<sup>8</sup> (Tradução do autor).

A internet permite que os clientes tenham um espaço independente das empresas para troca de experiências e opiniões em tempo real. Esse fato tornou a relação entre marcas e consumidores muito mais dinâmica, porém mais difícil de ser controlada pelas organizações, que tiveram que se adaptar à essas mudanças. Batey (2010:17) afirma que “O resultado disso tudo é que a diferença entre aquilo que a empresa desejava e o que o consumidor percebia como significado da marca se tornou mais evidente.”, ou seja, a percepção da marca pelos consumidores e os significados atribuídos a ela pelas pessoas têm mais ligação com as suas próprias experiências com aquela marca do que com os conteúdos que a empresa afirma em sua comunicação.

As mudanças sociais e de mercado comentadas anteriormente, aliadas principalmente à alta velocidade com que as informações são transmitidas pela internet, provocaram enormes transformações, tanto no espaço social quanto no comportamento das pessoas. Todos esses fatores afetaram diretamente as marcas, tornando mais necessário que a sua construção e a gestão de todos os seus aspectos seja tarefa diária. Um projeto de marca bem sucedido exige uma equipe que tenha sempre em mente qual a

8 With more than 50 million people able to share ideas, opinions, and experiences in a single online space – and generate billions of web page impressions every month – these behaviors and conversations are creating a seismic shift in the traditional balance of power that once existed between customers and companies. (MOOTEE, 2013:40).

essência daquela marca, para que ela não se desvie de seus propósitos iniciais. O brasileiro Ricardo Guimarães, presidente da empresa Thymus Branding, assim define essência da marca: “Em geral, a Essência da Marca tem a natureza de uma crença relevante para as pessoas que se envolvem com a empresa e definem o jeito de cumprir as Metas. É uma opinião que define uma visão de mundo ou do negócio, por isso muitas empresas a chamam de Visão”.<sup>9</sup> Além disso, é fundamental que se mantenha um constante acompanhamento de todas as manifestações da marca, incluindo os novos pontos de contato criados e a reavaliação dos outros já existentes. Por conta disso, é que se torna tão importante a criação de uma disciplina que consiga gerenciar, de maneira estratégica, todos esses canais em que a marca se expressa e que ajudam o consumidor a identificá-la, atribuindo significados para ela.

## **2.2 Branding como fator estratégico: a importância da identidade corporativa**

O branding, portanto, surge com o seguinte propósito: gerir a marca de uma maneira estratégica, assim como a empresa gere o negócio. Durante a pesquisa foram encontradas diferentes definições do termo branding e aqui citamos algumas delas. Batey (2010) diz: “Um nome junto a uma logomarca formam, assim, um exemplo clássico de branding em sua estrutura mais rudimentar: a marca ao mesmo tempo como garantia de autenticidade e promessa confiável de performance.”. A jornalista Naomi Klein alega que o conceito de branding não é algo novo, já que ainda no final da década de 40 do séc. XX começou a surgir a ideia de que uma marca era algo muito além de uma identidade visual, e sim que toda corporação tinha algo chamado de “identidade de marca”. Ela afirma que esse conceito trouxe uma mudança de perspectiva em relação à publicidade, que se tornou mais próxima dos benefícios emocionais que uma marca traria para os consumidores do que dos benefícios funcionais dos produtos. E, de acordo com a autora, esse novo ponto de vista em relação às marcas possui relação direta com o surgimento do branding:

A busca do verdadeiro significado das marcas – ou a essência da marca, como é frequentemente chamado – gradualmente distanciou as agências dos produtos e suas características e as aproximou de um exame psicológico/antropológico de o que significam as marcas para a cultura e a vida das pessoas. O que pareceu ser de importância fundamental, uma vez que as corporações podem fabricar produtos, mas os que os consumidores compram são marcas.

9 Disponível em: <http://Farm.thymus.com.br/index.php/branding-e-essencia-de-marca-1/>

(KLEIN, 2004: 31)

Cecília Consolo afirma que o branding tem a função de fazer com que determinada marca permaneça sempre viva, não só na mente, mas também no coração das pessoas:

O branding é o processo de “marcação”, gravar e manter a marca ativa na mente dos consumidores. As novas tendências do branding levam isso a sério, e toda a estratégia desenvolvida para efetivação da marca busca – nas acepções do brand experience – gravar seu significado na pele e na alma das pessoas. (CONSOLO, 2015: 31)

Já Ricardo Guimarães, CEO da empresa de consultoria estratégica brasileira Thymus Branding, afirmou que branding não é exatamente o gerenciamento da marca em si, mas sim das experiências e expectativas que a marca provoca nos consumidores:

Na Thymus, definimos Marca como o nome ao qual as pessoas relacionam competências, atitudes e valores, que alimentam expectativas de entregas futuras, que são materializadas por experiências proporcionadas por uma Cultura. Estas expectativas impactam a percepção de Valor da marca e o custo do crescimento do negócio. Por isso, gerenciar Marca é gerenciar experiências e expectativas, utilizando a percepção de valor como indicador de sucesso. Esta Gestão de Cultura da Marca é o que nós, na Thymus, entendemos por Branding. (GUIMARÃES, 2013)

Alina Wheeler, consultora de marcas e autora de livros, diz que o branding é orientado para oferecer ferramentas que promovam a lealdade dos consumidores em relação a determinada marca:

A gestão de marcas, também chamada de branding, é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente, exigindo determinação superior e disposição para investir no futuro. A ideia da gestão de marca é aproveitar todas as oportunidades para expressar por que as pessoas deveriam escolher uma marca e não outra. (WHEELER, 2012: 16)

O gerente de branding da FARM, Carlos Mach, em entrevista concedida para essa pesquisa, detalhou qual é o papel principal do departamento de branding dentro da empresa. No caso da FARM, o branding se tornou fundamental para que a marca consiga progredir e acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo e no comportamento do seu público, mas sem perder a sua essência no meio do caminho. Mach afirma que o departamento de branding é necessário dentro da FARM, pois lá a marca pode ter um tempo para pensar sobre o que se está fazendo, se todas as expressões da marca ainda estão

coerentes com a essência da empresa, mas sempre buscando ações orientadas para o futuro:

O branding da FARM existe pra aqui dentro ter diariamente tempo e espaço pra pensar sobre a FARM, pra refletir sobre a FARM. O que está acontecendo dentro desse organismo que é essa marca que precisa evoluir, que precisa desenvolver, que precisa aparar umas arestas... Além disso tudo, imagina que tem uma engrenagem funcionando, mas não tem nenhuma pessoa técnica pra observar se tem um parafuso solto ou frouxo do outro lado, se o óleo está secando... Eu até brinco, falo que sou o psicólogo da FARM. A gente aqui tem muito esse papel de questionamento, de tirar todo mundo da zona de conforto. Por que se a marca é um organismo, é uma pessoa, essa pessoa tá em evolução o tempo todo, então ela vai se transformando. Eu não gosto de falar a palavra mudar, porque pra mim mudar é uma coisa e virar outra coisa, eu gosto de falar evoluir, porque evoluir pra mim é o que eu acredito que um ser humano deveria fazer na Terra, a gente está aqui pra evoluir. Esse trabalho existe aqui dentro muito por conta desse valor que a Kátia e o Marcelo dão para essa reflexão. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

Por mais que utilizem abordagens diferentes, todas as fontes citadas concordam no essencial: branding é o processo de construção e gerenciamento de marcas, conduzido pela relevância que ela pode ter na vida das pessoas. O branding objetiva, fundamentalmente, que a marca gere valor para o seu público de interesse e que este, por consequência, seja leal à ela. Muito mais do que planejar e gerenciar uma marca tendo em vista seus aspectos racionais e objetivos, a atividade de branding se fundamenta em trocas simbólicas e na relação afetiva que uma marca pode construir com seu público, sem se afastar da sua essência. Dessa forma, há a intenção de que o consumidor construa a sua visão e associações para a marca com a menor discrepância possível dos direcionamentos definidos na etapa de estratégia.

Olins (2008: 21) diz que atualmente o branding se tornou uma atividade de gestão comumente utilizada, porém não significa que não seja sempre um processo “complexo, multi-facetado e multi-disciplinar.” Por essas razões, segundo o autor, é difícil definir branding, mas ele o associa sempre a algumas regras:

- é uma ferramenta de design, marketing, comunicação e recursos humanos
- deve influenciar todas as partes da organização e todos os públicos da organização o tempo todo
- é um recurso de coordenação, porque torna coerente as atividades da empresa
- acima de tudo, faz com que a estratégia da organização seja visível e palpável para que todos os públicos a vejam.<sup>10</sup> (Tradução nossa)

10 - is a design, marketing, communication and humans resources tool  
 part of the organization and every audience of the organization all the time  
 because it makes the corporation's activities coherent  
 visible and palpable for all audiences to see (OLINS, 2008:21)

- should influence every  
 - is a co-ordinating resource  
 - above all makes the strategy of the organization



Branding, de acordo com Olins, portanto, não é um instrumento que limita a sua utilização a uma área de conhecimento específica. Ele combina saberes de vários campos para tornar-se o canal por meio do qual a empresa se mostra, tanto interna quanto externamente, a todos os seus stakeholders. Indo de encontro ao que afirmou Wally Olins, Carlos Mach explica que a função principal do seu trabalho na FARM, como gestor de branding, é guiar toda a empresa em torno de um mesmo caminho, coordenando para que todas as atividades de todos os departamentos não se desvirtuem da sua essência. Claro que, quanto maior a empresa, mais esse procedimento se torna complexo, pois aumenta a quantidade de transações que ela faz todos os dias, os pontos de contato nos quais a marca se mostra presente e os stakeholders que ela entra em contato. Ou seja, a tarefa do branding é multiplicada em empresas maiores, pois ele tem que fazer com que a marca mostre-se sempre coerente e consistente com a sua essência em todos os pontos de contato e no relacionamento com todos os stakeholders. Mach, dessa forma, continua falando sobre o papel do branding na FARM:

(...) o papel do branding é muito orientar. Meu trabalho é fazer orientação pros donos, pros departamentos, orientar a empresa como um todo com um ponto de vista crítico, ponto de vista de entender qual é a essência de tudo isso que a gente está conversando. Onde está a profundidade disso, a verdade disso? Quando não tem profundidade, quando não tem verdade, a coisa desmorona muito rápido, rápido mesmo. Isso é muito rico, você desenvolver esse trabalho com essa profundidade, por isso que as pessoas não conseguem identificar exatamente o que a FARM tem. São muitas coisas, é muito profundo, tem muita coisa envolvida que na hora que você recebe alguma coisa lá na ponta, aquela energia toda que foi sendo investida, está tudo ali. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

Mesmo o branding não sendo algo novo, já que começou a surgir por volta de 1940, como se observou anteriormente com a autora Naomi Klein, a sua utilização como ferramenta de gestão tornou-se muito importante na conjuntura de consumo vigente. O cenário atual globalizado e de maior concorrência entre as marcas faz com que a busca por um diferencial entre elas se torne mais acirrada. Olins (2008: 15) esclarece: “Ser tão bom como o melhor da competição agora é suficiente apenas para permitir que uma empresa permaneça na corrida. Em tais situações, fatores emocionais - ser amado, admirado ou respeitado mais do que a concorrência - ajudam a organização a ganhar.”<sup>11</sup> (Tradução

---

11 Being as good as the best of the competition is now sufficient only to enable an organization to stay in the race. In such situations, emotional factors - being liked, admired or respected more than the competition - help the organization to win. And that is why so many organizations now invest so heavily in what is increasingly being called 'corporate branding'. Farm (OLINS, 2008:15)

nossa). Assim, passou-se a ter um consumo fundamentado cada vez mais nos aspectos intangíveis de uma marca do que nos aspectos tangíveis do produto. Esse fato colaborou para reforçar a importância do branding como uma maneira de gerir muito mais preocupada com os aspectos subjetivos e com as relações simbólicas construídas entre uma marca e seu público.

De acordo com Batey (2010), “você escolhe uma marca pelo que ela significa.” Portanto, para o consumidor escolher uma determinada marca, ele deve primeiramente se identificar com os atributos e associações que ela possui. Porém, esses significados percebidos pelo público não são imutáveis. Assim como o ambiente vai se transformando, o comportamento dos consumidores também, logo, a estratégia de marca deve ser um processo contínuo – como o próprio nome branding sugere – que deve ser revisto e aprimorado sempre.

As marcas e produtos podem não revelar nada em um primeiro momento, mas, conforme os contextos de uso, vão adquirindo significados e interpretações. Ou seja, os significados das marcas e produtos vão sendo criados pelas pessoas. Batey (2010: 266) esclarece: “(...) é exatamente a maneira pela qual uma marca combina os diferentes atributos e associações que potencialmente dá a ela a sensação de ser única e enriquece o seu significado. O importante é ter clareza sobre quais são os significados-chave e as associações diferenciais”.

Assim, a gestão de marcas baseada apenas nos atributos tangíveis da mesma não faz tanto sentido. O branding, dessa forma, tem se pautado cada vez mais nas experiências que as marcas proporcionam aos consumidores, experiências essas que apelam para os sentidos e para a emoção. Apesar desse assunto estar sendo amplamente discutido na contemporaneidade, os estudos sobre os significados adquiridos pelos objetos que usamos não são tão recentes assim. Klaus Krippendorf, professor de Comunicação na Universidade da Pensilvânia, em um artigo de 1989, comenta sobre isso: “As pessoas não percebem formas puras, objetos não relacionados, ou coisas como tal, mas como significados”<sup>12</sup>. O autor afirma que as coisas sempre são percebidas por nós em um contexto, sejam eles em relação a outras coisas, situações ou pessoas. Deste modo acontece também com as marcas: seu significado é construído em nossa mente como um quebra-cabeça, em que as peças montadas são os vários contatos que o consumidor teve com ela: no atendimento, arquitetura da loja, no site, nos uniformes, em qualquer coisa que tenha contado um pouco sobre aquela marca. Como diz McCracken

12 (...) people do not perceive pure forms, unrelated objects, or things as such but as meanings. (KRIPPENDORF, 1989: 12).

apud. Batey (2010: 31): “Elas [as marcas] são, em primeiro lugar e acima de tudo, diversos significados. Se não fosse por isso, seria impossível falar sobre imagens, personalidades ou posições de marca. Quando criamos as experiências, o objetivo é comunicar o significado.”

Apesar das inúmeras vantagens competitivas que uma estratégia bem construída de marca pode trazer, ainda há muitas razões, internas e externas à empresa, para que a maioria não consiga realizá-la efetivamente. Uma das razões para isso é o desconhecimento, por parte da própria empresa, da sua verdadeira identidade corporativa. Porém, antes da definição do termo, é importante esclarecer que, como quase tudo que tem a ver com o universo das marcas está sempre em constante mudança, assim também acontece com os conceitos que o cercam. A expressão identidade corporativa possui significados diferentes de acordo com o autor, assim como terminologias diferentes também podem significar a mesma coisa.

Já o designer catalão Norberto Chávez (2008), em seu livro “La imagen corporativa – Teoría y práctica de la identificación institucional”, utiliza outras expressões. O autor faz uma ressalva diante das inúmeras terminologias empregadas no léxico de profissionais envolvidos com o gerenciamento de marcas, como: 'imagem da empresa', 'imagem institucional', 'identidade corporativa', 'imagem corporativa' etc. Chávez, portanto, propõe que seja utilizado o termo “identidade institucional”, que significa: “o conjunto de atributos assumidos como próprios pela instituição. Este conjunto de atributos constitui um discurso – o 'discurso da identidade' – que se desenvolve dentro da instituição de uma maneira análoga a da identidade pessoal dos indivíduos.”<sup>13</sup>. Norberto Chávez diz que há uma diferença entre os aspectos internos inerentes a essa identidade e os aspectos externos, que são manifestados. Ou seja, existe o que a instituição realmente é e o que ela expõe para o público externo, que ela acredita que deve ser a melhor maneira de tangibilizar esses atributos ou, segundo o autor: “cada sujeito social tem uma *ideia do que ele é* e uma *ideia do que quer que acreditem que ele seja*; tem uma *ideia do que ele deve ser* e uma *ideia do que quer que acreditem que ele deve ser*.”<sup>14</sup>.

Wally Olins (2008) afirma que em 1978, sua definição de 'personalidade corporativa' era “a alma, a personalidade, o espírito da organização manifestada de alguma forma compreensível.” E

13 (...) es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso – 'el discurso de la identidad' – que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo. (CHAVÉZ, 2008:26)

14 (...) cada sujeto social tiene una idea de *lo que es* una idea de *lo que quiere que crean que es*; tiene una idea de *lo que debe ser* una idea de *lo que quiere que crean que él debe ser*. (idem)

emenda: “A manifestação tangível de uma personalidade corporativa é a identidade corporativa.” Mas hoje afirma que provavelmente os autores diriam que a manifestação tangível da personalidade corporativa é chamada de 'marca corporativa'. Isso se deve ao fato de que a palavra 'marca' possui conotações de caráter mais financeiro do que esses outros termos utilizados para substituí-lo, como 'identidade', 'imagem' e 'reputação'.

Porém, em nossa pesquisa, o termo 'identidade corporativa' foi utilizado com base na autora Lígia Fascioni, engenheira eletrônica e doutora com foco em gestão integrada do design, que em seu livro “DNA Empresarial - Identidade corporativa como referência estratégica” diferencia este de outros termos - como imagem corporativa e identidade visual - , além de oferecer ferramentas que podem ajudar o gestor de marcas a definir a identidade corporativa da sua empresa. Na obra citada, a autora define identidade corporativa como “o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que definem quem a empresa é na sua essência.” Fascioni emenda: “A marca gráfica, o nome, o ambiente, o atendimento, a missão, a visão, os documentos, a propaganda, são apenas manifestações físicas da sua identidade e, mesmo assim, nada garante que elas sejam fiéis à verdade.” A própria autora substitui 'identidade corporativa' por 'DNA' e 'essência' em alguns momentos, então também utilizamos nessa pesquisa essas três terminologias como sendo sinônimas.

Fascioni diz que a identidade corporativa possui dois tipos de atributos: essenciais e acidentais. Os essenciais dizem respeito às características relacionadas ao caráter da instituição e que praticamente não mudam. Já os acidentais se relacionam com as manifestações físicas, materiais e conjunturais da empresa, o que os torna mutáveis de acordo com a fase da empresa.

A identidade corporativa corresponde às características de uma empresa que a tornam singular, diferente de todas as outras. “Partindo desse pressuposto, o que torna uma empresa realmente especial é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações.” (Fascioni, 2010: 26). Logo, não são apenas as características positivas que fazem parte da identidade de uma empresa e, se ela não se conhece, pode acabar exteriorizando características não condizentes com si própria.

O intuito principal de conhecer o DNA da sua marca é ter um norteador para todas as ações posteriores da marca, ou seja, conhecer a própria identidade corporativa é fundamental para que uma empresa consiga posicionar corretamente a sua marca no mercado e alinhar todos os stakeholders e todos os seus pontos de contato em torno de um mesmo propósito. Andrea Semprini diz:



É a identidade de uma marca que o público conhece, reconhece e, eventualmente, aprecia. É ainda a identidade que funciona de maneira metonímica para exprimir, de forma rápida, condensada e simplificada a grande variedade de significados e de nuances das manifestações da marca. É a identidade que define em poucas palavras a missão, a especificidade e a promessa da marca. (SEMPRINI, 2010:113)

A FARM, como conta Carlos Mach, quando decidiu investir em branding, foi primeiramente com a intenção de se conhecer melhor. Os sócios entenderam que para crescer de maneira legítima era necessário que a marca soubesse quem ela era e que isso fosse reforçado internamente, para depois ser comunicado para o público externo com a mesma coerência. Essa análise interna forneceu também diretrizes estratégicas de onde a marca poderia investir: após esse diagnóstico, a FARM entendeu que não precisava agir conforme todas as outras marcas de moda agem - investindo em anúncios em revistas e em desfiles para se promover - já que o seu DNA apontava que a força da marca sempre esteve no poder da indicação entre clientes.

(...) a marca precisa comunicar uma mensagem só e todas as áreas da marca precisam caminhar nesse mesmo sentido. (...) Quando a gente começou a fazer esse trabalho, eu apresentei um projeto pra eles [Kátia e Marcello, sócios da FARM] que pra mim foi muito importante mostrar pra eles dois caminhos: caminho de dentro pra fora e o de fora pra dentro. O que era o de dentro pra fora? Era fazer esse trabalho de marca a partir da sua estruturação interna, criando a identidade de cada departamento, como é que cada departamento vai reforçar esse conceito, como é que vai existir esse alinhamento dentro dos departamentos, fortalecendo o relacionamento da marca com as clientes... essa era uma alternativa. A outra alternativa, que era a de fora pra dentro, era a gente se planejar pra fazer um desfile, ter uma assessoria de imprensa que seja forte nos meios de comunicação, a gente fazer campanhas fotográficas mais fortes e a partir dessa construção de imagem externa, ganharmos uma força de marca pra estruturar a marca internamente. Se fosse a segunda opção, ela envolve mais publicidade, anúncio, revista... e a outra era: todo esse dinheiro que você pegaria pra investir nisso, você vai investir dentro da sua marca. E eu sempre acreditei nesse primeiro trabalho que era de dentro pra fora, então quando eles me perguntaram o que eu achava, eu apresentei as duas coisas. Na época eu trabalhava como consultor, fazia esse trabalho duas vezes na semana e eles pediram a minha opinião e acho que muito em função dessa consciência que a FARM sempre teve dos detalhes, de fazer tudo com cuidado, eu acho que essa opção de fazer de dentro pra fora foi de primeira. Vamos fazer de dentro pra fora e investir nessa energia de olhar pra dentro, da gente se entender. E até hoje é assim, uma marca gigante, que não anuncia, que não faz nada que as outras marcas grandes fazem. E não tem nada com mais credibilidade do que você conhecer uma marca através de uma amiga sua, é muito forte, porque você vai buscar conhecer aquela marca através de uma pessoa que você confia e que já está legitimando a história da marca, fica muito mais profunda as relações.

Se a identidade corporativa adquire uma importância tão fundamental no processo de branding, é preciso, portanto, que ela seja tangibilizada de maneira que extraia os aspectos verdadeiros e positivos

da empresa. Essa tangibilização é chamada de expressão da marca, etapa em que ela comunica (de forma verbal, visual, sonora, entre outras) seus valores e atributos. David Aaker (1996: 44) entende que: “Um elemento fundamental para o desenvolvimento bem-sucedido de marcas é compreender como se desenvolve uma identidade de marca – saber o que a marca representa e expressar eficientemente essa identidade”. Ou seja: uma marca, assim como uma pessoa, precisa, primeiramente, saber quem ela é para que depois ela possa transparecer, ou seja, comunicar e agir de maneira eficaz e coerente essa identidade. É justamente nessa etapa de concretização das ideias que o design se torna fundamental, pois possui características que o tornam capaz de tornar palpável uma identidade de marca coerente com a identidade corporativa. Carlos Mach entende que para tornar a marca compreensível para os consumidores em todos os seus pontos de contato, depende-se diretamente do entendimento da marca de sua própria identidade corporativa. A FARM constatou que todos os seus recursos - tanto visuais, como sonoros, auditivos ou olfativos, por exemplo - tem que estar sintonizados com a sua identidade e com o que ela representa para seus consumidores. Essa consistência é imprescindível para que a FARM tenha construído todo um arsenal (imagético, linguístico, entre outros) proprietário que a diferencia das demais marcas de moda.

(...) então, pra mim, a comunicação é a confirmação de que aquilo que você pensou através da imagem procede e é até melhor do que você imaginava. A comunicação é o resultado desse trabalho de autorreflexão e de saber quem você é pra você saber o que você está falando. O que eu percebo hoje é que estamos em um momento muito diferente da história, porque através da internet, das redes sociais, a comunicação está sendo vista como a ferramenta mais importante de imagem das marcas. As marcas estão falando sem saber quem elas são, então elas ficam falando, falando, mas uma hora ela fala uma coisa, outra hora fala outra, uma “maria vai com as outras”, que fica ali reproduzindo um discurso, mas não produz um conteúdo autêntico suficiente pra prender as pessoas, porque afinal das contas ela não sabe quem ela é. E aí as soluções de imagem que ela dá pra esse discurso que ela diz não são coerentes. Não sabe desenvolver uma linguagem de fotografia que bata com esse discurso, não sabe desenvolver uma identidade visual que bata com esse discurso... então fica uma coisa louca, porque a marca fica achando que ela tem que ter toda a plataforma de internet pra comunicar, ela tem que ter fãs no face, ela tem que ter instagram, ela tem que ter snapchat, ela tem que ter tudo, só que a solução de imagem que ela dá pra tudo isso não faz sentido, não tem embasamento, não tem profundidade, porque ela não sabe quem ela é. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

O público só entra em contato com a identidade corporativa quando ela é tangibilizada. Ou seja, a empresa ter pleno conhecimento do seu DNA é importante para o seu posicionamento no mercado, mas se ela não for expressada corretamente em seus pontos de contato isso não vai ser transmitido para os consumidores. Jansen (2007) diz que a moda favorece que as marcas envolvidas nesse mercado

tenham que inovar sempre em todas as suas manifestações, culminando no próprio produto final (vestuário). A constante inovação é que faz com que as marcas possam se diferenciar das concorrentes e acompanhar as mudanças de comportamento dos consumidores.

Ter uma visão clara é um ponto de partida vital para criar uma forte posição no mercado. O próximo desafio é tornar esta visão tangível. Ou seja, as marcas devem incessantemente traduzir sua visão em proposições concretas que satisfaçam as mudanças de necessidades e desejos dos seus consumidores. Isso implica que as marcas devem continuar a inovar, a fim de manter os seus consumidores interessados e para ficar à frente da concorrência. Ser criativo é um trunfo importante de designers de moda já que a cada temporada eles são desafiados a apresentar uma coleção completamente nova e inspiradora.<sup>15</sup> (Tradução nossa)

A FARM utiliza esse mesmo princípio defendido por Jansen. A marca tem a liberdade de utilizar o seu produto final como uma forma de manifestar o DNA da marca, além de utilizá-lo como meio de agregar mais significados para a própria marca.

Então qual o papel do branding no conceito de coleção? A gente promover reflexões e movimento de marca através do produto. O mundo está de um jeito, a FARM está de um jeito e o produto é um reflexo disso tudo e o conceito de coleção é o melhor lugar pra marca falar alguma coisa. Na roupa que é o produto final que faz ela existir, ela está passando aquela mensagem. A gente está sempre dentro do conceito pensando em como a FARM pode se reinventar, pois a cada coleção você tem que sentir esse movimento. A FARM é uma marca que tem uma energia jovem muito forte, então o jovem tem essa coisa de uma hora estar experimentando isso, outra hora aquilo. (...) Eu acho que a FARM é mais “ah agora a gente está nessa onda do black, depois vai pro sustentável, depois pra isso, pra aquilo...” A FARM está sempre se reinventando muito, então no conceito de coleção a gente tem muito esse trabalho de fazer a coisa se movimentar, movimentar a marca através do conceito de coleção. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

O branding, portanto, foi despertando o interesse também dos designers, pois estes compreenderam que o seu trabalho poderia ir além de criar apenas identidades visuais em um processo muitas vezes isolado e desconectado da verdadeira identidade das empresas. Aos poucos, tem-se percebido o quão positivo pode ser para a corporação incluir o design nas etapas de planejamento e estratégia da empresa, para que os projetos de construção, gestão e expressão de marcas sejam mais eficazes e alinhados.

15 Having a clear vision is a vital starting point to create a strong market position. The next challenge is to make this vision tangible. In other words, brands must ceaselessly translate their vision into concrete propositions which meet the changing needs and desires of their consumers. This implies that brands should keep on innovating in order to keep their consumers interested and to stay ahead of the competition. Being creative is an important asset of fashion designers as every season they are challenged to present a completely new and inspiring collection. (JANSEN, 2007:)

### 2.3 A manifestação da identidade corporativa por meio do design

Para a melhor compreensão de como o design pode colaborar no processo de branding, a definição utilizada do termo foi do engenheiro, arquiteto e educador americano William Miller (1988). De acordo com o autor, “design é o processo de pensamento que compreende a criação de alguma coisa” e, desse modo, é entendido não como um produto final fruto de um processo criativo, mas sim como um processo, como uma operação. Essa operação é executada através de inúmeros métodos (como pensar, desenhar, falar, escrever, modelar) e acaba resultando em um produto final. Por produto não se entende apenas objetos físicos, mas também eventos, serviços, relações etc. Assim, por meio do modo de pensar e projetar intrínsecos ao design, é que os valores, atributos, promessa, posicionamento da marca se tornam concretos e perceptíveis para todos os *stakeholders*. Esse processo de design se constrói através de várias maneiras e resultam em inúmeras formas de envolver e criar experiências que se comunicam e se relacionam com as pessoas. Gobé (2007: 38) afirma que: “O design transmite inovação do modo mais potente possível, lida com as nossas expectativas sociais e pessoais e constrói fidelidade à marca (...)”.

A definição de Miller vai na contramão da concepção moderna de design, em que a atividade do designer estava estritamente ligada à indústria, na criação de objetos físicos calcados no binômio forma x função. Essa concepção se concentrava na questão do “fazer”, não deixando espaço para a preocupação com o consumidor e questões relativas a ele, como contextos de uso do produto, prazer em usar o produto, gosto pessoal e customização, por exemplo.

O movimento moderno refletiu o dinamismo da era industrial e a eficiência do mundo fabril. Também foi inspirado pelas filosofias dogmáticas de uma conhecida escola intelectual elitista do século XX, que celebrava a tecnologia e a ciência acima do prazer, e visões de um mundo mais controlado acima de uma sociedade democrática e evolutiva. (GOBÉ, 2007: 49)

A grande contribuição da concepção de Miller é que não compreende design como algo estritamente racional, como a visão modernista, mas sim como algo processual que inclui formas de pensamento não objetivas, como o *insight* e a intuição para a criação de algo. Ou seja, o autor entende que toda a bagagem de experiências e conhecimentos pessoais, não só os relativos a princípios operacionais, são importantes para o processo criativo.



Miller afirma que o processo de design inclui todas as atividades relativas a projetar alguma coisa. Dependendo do que for projetado, o autor afirma que essas atividades podem incluir desde as etapas iniciais do projeto, como: o reconhecimento de necessidades que devem ser atendidas e a conceituação da forma pela qual essas necessidades podem ser satisfeitas, como as etapas intermediárias e finais, que incluem: o desenvolvimento desses conceitos; a engenharia e a análise necessárias para que o funcionamento seja certificado; a modelagem de sua forma prévia; a construção de sua forma finalizada; a implantação de controles de qualidade; a venda e entrega ao consumidor e a manutenção e a aquisição de *feedback* quanto ao valor e uso.

Hoje, as discussões sobre a definição de design e atuação do designer possuem uma relação muito mais próxima com a versão de Miller do que com a versão moderna. O autor Marc Gobé (2007: 53) também compreende que o design vem diluindo seus limites, tornando-se cada vez mais voltado às pessoas e aos processos culturais e sociais. Para ele: “A corrente de pensamento predominante é realmente o que faltava no movimento moderno: a conexão entre arte, design e cultura, a democratização do gosto e da inspiração, e o apelo popular da obra que não só informa, como também inspira as pessoas.”.

Uma das maneiras como o design se insere de forma efetiva na construção desse emaranhado de conexões geradas através do processo de consumo, pode ser por intermédio das marcas. Pois, dentre as diversas formas de interações sociais e culturais, as marcas hoje podem ser consideradas uma das possíveis mediadoras das trocas resultantes dessas interações.

O design, de acordo com Miller, por ser uma atividade processual de pensamento que une *insight*, razão e intuição, acaba se tornando a maneira ideal para expressar o significado da marca, já que esse significado também é construído através da união de associações ligadas à razão (benefícios funcionais) com outras relacionadas à intuição (benefícios emocionais e simbólicos). Mach corrobora esse pensamento:

Acho que a moda, de uma forma geral, ela trabalha muito com a imagem porque no final das contas, você pelo jeito que você é, o jeito que você se movimenta, a roupa que você usa, o jeito que você fala, tudo isso fala sobre você. E uma pessoa não precisa te conhecer pra ela fazer um julgamento sobre você, porque ela vai olhar pra você e vai achar várias coisas sobre você. O que eu achava importante é que uma vez a gente personificando a marca, entendendo ela como uma pessoa, é que toda essa parte de imagem era muito importante estar bem resolvida pra ela não gerar uma confusão na cabeça das pessoas e aquilo que a gente pretendia dizer. Então o design pra mim sempre foi muito importante, porque ele tem que resolver no campo da imagem, tudo aquilo que está por trás: a essência daquela marca, a criatividade, mente criativa que está

ali dentro, a mensagem que ela quer passar, os valores... tudo isso vai ser materializado e as pessoas vão sentir isso e elas não vão saber exatamente o que é que está relacionado com o objetivo daquela criação, mas elas vão sentir que aquilo ali tem a ver com aquela marca. Então a parte do design gráfico pra mim foi a primeira área dentro da marca que eu achei muito importante desenvolver. Junto da parte de design foi a parte de arquitetura, porque eu faço a relação assim: pra mim a arquitetura da marca ela é o corpo da marca. Então antes da pessoa conhecer o produto, antes dela se relacionar com uma vendedora, ela antes dela entrar dentro da loja, a primeira coisa que ela vê é a loja, o projeto da loja. Então é o primeiro impacto que a pessoa tem da imagem da marca é a arquitetura. Então nesse primeiro momento as duas coisas mais importantes que eu fiz foram: focar no design e focar na arquitetura. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

Comumente, o marketing tradicional prioriza uma comunicação das características concretas dos produtos para a diferenciação entre seus concorrentes. Em uma marca gerida por meio do processo de branding, os aspectos emocionais passam a ser o diferencial, criando novas maneiras mais subjetivas de se conectar às pessoas. Dessa maneira, o design pode ampliar os limites de percepção de uma marca ao utilizar elementos que lidam com a parte sensorial - cor, forma, textura, desenho, aroma, entre outros.

Para o designer que elabora um conceito e o traduz em um desenho, vários outros elementos também são fatores que, pensados dentro de uma mesma diretriz, compõem essa identidade, e são tão importantes quanto a assinatura visual. Como a assinatura sonora, os aspectos táteis e expressivos de todos os substratos adotados na comunicação, como o tom de voz e as demais formas que figurarão nos mais variados pontos de contato com os consumidores. (CONSOLO, 2015: 20)

E, assim, o significado é construído através da associação mental entre as características práticas, funcionais e concretas do produto com as simbólicas, relacionadas a estilo, identidade pessoal etc., da marca. Os consumidores se identificam com esses significados, se apropriam deles e por meio do design podem experimentar isso com mais clareza e intensidade. Gobé (2007:17) ressalta que: “O design reestrutura as experiências: essa é a expressão mais estimulante de uma marca”. No processo de branding, o design se torna fundamental, pois humaniza a estratégia da marca, saindo do mundo dos negócios que é radicalmente racional e normalmente não interessa ao consumidor, e a leva para o campo simbólico. Assim, os estímulos criados pelo design tendem a conectar a marca com os desejos e aspirações das pessoas, estimulando o reconhecimento e a proximidade entre elas e a marca.

Partindo dos conceitos expostos e discutidos anteriormente, o próximo capítulo irá demonstrar como o estereótipo da carioca solar e praiana, do qual a FARM se apropriou para personificar a sua identidade, foi construído socialmente e quais as consequências que a utilização desse estereótipo pode produzir para a marca e para os consumidores. A outra questão abordada no próximo capítulo é compreender até que ponto o trabalho de branding da FARM se baseou nas ideias e conceitos

estabelecidos pelos especialistas em marca discutidos ou foi sendo algo mais fundamentado na intuição dos seus gestores e quais os efeitos produzidos por seguir o referido caminho.

### 3 ANÁLISE FINAL

Ao conectarmos todas as ações executadas pela FARM analisadas no cap. 2, e retomarmos a discussão sobre como a marca tem construído em torno de si várias associações que contribuiriam para o enriquecimento do imaginário que paira a sua volta, pudemos perceber que existe um vínculo maior que a marca construiu e que abrange todos os outros: a ligação da FARM com a cidade do Rio de Janeiro.

Para compreender melhor de que maneira a FARM incorpora elementos associados ao imaginário da cidade do Rio de Janeiro em seus produtos, através do design, é preciso que se tenha em mente de 'qual Rio de Janeiro' a marca retira esses elementos. Como qualquer cidade, o Rio de Janeiro é uma metrópole multifacetada e nela coexistem vários agentes que a enxergam e vivem nela de maneiras distintas.

Conforme mostrado no cap. 2, quando a FARM foi consumida majoritariamente por um certo tipo de público e aos poucos todos os direcionamentos da marca foram destinados a compreender esse público, ou seja, a identificar essa persona para que todos os seus esforços fossem direcionados a ela. E nesse movimento, em que marca e público se influenciam mutuamente, essa persona tornou-se também a inspiração da marca. E é a cidade que essa persona, ou seja, *a menina farmete*, vive e experimenta, que deve ser compreendida, recheada de elementos que não necessariamente estão presentes na rotina de tantas outras meninas que vivem longe do modelo *20 anos-universitária-moradora da zona sul*. Ou seja, a marca é pensada, a princípio, para um público específico, que possui entre outros marcadores, o de classe social, além da proveniência de lugares mais valorizados na cartografia social da cidade: Ipanema, zona sul.

#### 3.1 O Rio descobre a praia – um pequeno histórico

O Rio de Janeiro tornou-se uma cidade-paradigma, sintetiza certas narrativas de brasilidade construídas historicamente, a cidade – e seus ícones emblemáticos - representa o Brasil no exterior de diversas maneiras: por meio do cinema, da música, da literatura, da arte, do esporte, e acabou se tornando um sinônimo de Brasil ou ícone de um estereótipo de brasilidade. E esse estereótipo vem carregado de particularidades que foram construídas ao longo do tempo, como, por exemplo, a forte



ligação que o carioca tem com a praia, uma característica que se tornou também uma das principais premissas incorporadas pela FARM.

Passemos, então, a um pequeno histórico da construção dessa relação estereotipada entre um tipo carioca e a praia. No início do séc. XX, de acordo com a antropóloga Júlia O'Donnel, começou a surgir uma nova elite no Rio de Janeiro que via em Copacabana um sinônimo de elegância e status à beira-mar, diferenciando-o de bairros tradicionais da zona sul, como Catete e Glória, por exemplo, que se localizavam mais afastados do litoral. Essa mudança de setores da elite para esse novo bairro que começou a nascer depois da abertura do túnel, em 1892, foi um marco histórico por sinalizar mudanças significativas de comportamento, principalmente relativas à incorporação da praia no dia-a-dia dessas pessoas.

Há que se ter em mente que a praia foi, durante muito tempo, um local associado às classes mais pobres, portanto, descartada da rotina das elites brasileiras, não só a carioca. O'Donnel (2013:93) afirma: “Marcada pela atividade portuária, a zona praiana fora, durante séculos, ligada ao trabalho e ao descarte de mercadorias e, não raro, de corpos.”. A praia era, portanto, sinônimo de sujeira. Para os cariocas, a associação praia e saúde só começou a tomar forma no início do séc. XX, quando médicos brasileiros passaram a receitar o banho de mar para tratamento de alguns males, prescrição que já era comum há mais tempo entre a aristocracia europeia. Para se ter uma ideia, a autora afirma que D. João, um pouco depois da chegada da família real portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808, já tomava banhos de mar regularmente na praia do Caju como método terapêutico. Dessa forma, na Europa, desde o início do séc. XIX já tinha se estabelecido uma cultura relativa aos benefícios da vida à beira-mar para a aristocracia, com uma infraestrutura ao redor que sustentava essa visão, como hotéis e cassinos nos balneários:

Ao discurso terapêutico se somaria, sem demora, o desfrute hedonístico, fazendo com que o espaço da praia coordenasse, sem maiores contradições, os princípios da cura e do prazer, deixando, aos poucos, de ser o 'território do vazio' para adentrar, irreversivelmente, o itinerário da civilização. (O'DONNEL, 2013: 95)

No Rio de Janeiro, as praias mais frequentadas em meados do séc. XIX eram as da região central da cidade e, com o início da ocupação dos bairros atlânticos, esse hábito foi se transferindo para esses locais, sobretudo Copacabana. Aos poucos, com a crescente 'ajuda' da imprensa e da especulação imobiliária que desejava povoar essa região da cidade, os jornais eram recheados com reportagens e

crônicas que encorajavam os moradores a usufruir do prazer praiano como já era moda na Europa, deixando de utilizá-la somente para fins medicinais. Dessa forma, os cariocas começaram a mudar seus hábitos: “Fiada por setores de uma intelectualidade identificada com um *ethos* cosmopolita, a valorização da praia como espaço de civilidade e modernidade tomou, sem tardar, ares de militância”.

Assim, a praia começa a conquistar um espaço cada vez maior na vida dos moradores do Rio de Janeiro e, juntamente com o hábito de usufruir do lazer na orla, surgem novos objetos que se relacionam a esse hábito e que antes não pertenciam à rotina dos cariocas:

O Rio passava a reconhecer em artefatos como o *maillot*, as cabines de praia e os para-sóis elementos de distinção, vendo emergir um novo estilo de vida que, associado a um território específico e a determinados segmentos sociais, trazia para o rol de personagens urbanos uma figura até então marginal nas narrativas identitárias da cidade: o banhista. (O'DONNEL, 2013: 105)

Conseqüentemente, a introdução desse novo hábito na rotina do carioca (sem esquecer que o carioca a que nos referimos é o morador das áreas atlânticas, pertencente à elite) passou a retratar um certo estilo de vida saudável, culminando também na adoção de novos modelos de beleza e de comportamento. Ou seja, a vida no litoral passou a significar não somente saúde, mas também boa aparência, refletida nos corpos cada vez mais evidenciados nos novos trajes de banho: O'Donnel (2013:122) nos diz: “Num contraste marcante com seu máximo opositor simbólico, os 'subúrbios', o Rio atlântico ressignificava a ideologia higienista, transplantando-a para o plano da estética e dos cuidados vinculados a um estilo de vida firmemente calcado na exposição do corpo.”.

A chegada do *maillot* às praias fez com que esse novo traje de banho de peça única, que expunha muito mais os corpos femininos, também contribuísse para a crescente preocupação com a estética corporal. Essa peça foi aos poucos sendo adotada pelo público, ideia amplamente apoiada por lojistas e pela imprensa, que a considerava mais um ícone da modernidade que enfim chegava ao território brasileiro. O *maillot* também permitia maior liberdade de movimentos no banho de mar, mais uma razão para a preferência dele em relação às outras roupas de banho, consideradas por muitos ultrapassadas:

Se na avenida Central e na rua do Ouvidor causava escândalo aos mais conservadores a moda das sedas, das transparências e dos cabelos curtos *à la garçonne*, em Copacabana os trajes balneários se encarregavam de assegurar o alinhamento de sua aristocrática juventude aos mais rígidos padrões do polêmico requinte moderno. (O'DONNEL, 2013: 158)

A adesão da prática esportiva pela elite carioca foi, do mesmo modo, mais uma razão pela qual foi intensificada a preocupação dos frequentadores dos balneários com a estética corporal. Segundo a autora, “(...) o desenvolvimento da prática desportiva no Rio de Janeiro ao longo do séc. XIX marcara a progressiva adoção pelas elites locais não apenas de novas formas de lazer, mas também de novas formas corporais.”. Ou seja, a praia tornou-se também lugar de prática desportiva, em esportes como o remo, por exemplo, alinhando todo o discurso de distinção, saúde e beleza vinculados à elite em torno desse ambiente.

Indo de encontro a essas novas tendências de comportamento, um outro hábito se estabelece como parte do ritual da praia e que tinha tudo a ver com o *maillot* e a prática esportiva, e, conseqüentemente, a maior exposição do corpo que eles permitiam: o bronzear-se. A pele morena, antes vista como sinônimo tipológico associado aos trabalhadores pobres, que exerciam suas atividades ao ar livre, ressurgia no séc. XX como mais um ícone da moda que representava saúde e beleza. Essa estética foi, mais uma vez, importada da Europa, com base em um discurso médico que apoiava o banho de mar e o de sol como dois aliados da vida saudável. Porém, além de apenas um novo modelo estético, o bronzear-se trouxe outra mudança mais profunda na ocupação do espaço, pois o tempo em que as pessoas permaneciam na praia aumentou consideravelmente, aumentando o período que passavam apreciando as horas à beira-mar.

Moldado pelos esportes, bronzeado e exibido na graça dos maiôs, o corpo praiano passara, sem demora, do protótipo da elite balneária para um modelo de nação. Salubre, eugênico e plástico, o copacabanense típico carregava no próprio corpo a inscrição de um estilo de vida que servia de cartilha para a modernidade dos trópicos, ampliando drasticamente os sentidos da distinção sobre a qual se construía sua identidade local. (O'DONNEL, 2013: 169)

Dessa forma, a praia se tornou local para realização de atividades físicas, de socialização ou simplesmente de 'ver e ser visto' e, como afirma Júlia O'Donnel (2013:140), também um novo verbo no dicionário do *estilo Copacabana: praiar*. Copacabana, portanto, era o símbolo máximo desse novo estilo de vida elitista praiano que, juntamente com a intensa valorização da natureza formada pela tríade mar, sol e montanha, extrapolou os limites geográficos para além do bairro e do estado do Rio de Janeiro, traduzindo-se em uma referência brasileira.

Ao longo do tempo, inúmeras outras representações na música, cinema, literatura, televisão,

buscaram nas características dos cariocas moradores das áreas atlânticas – solar, praiano, alegre, saudável, esportista – que começou a ser delineado no início do séc. XX, o estereótipo perfeito do morador dessa cidade e que sobrevive até hoje. Lógico que a paisagem natural da zona sul carioca contribuiu em muito para a afirmação e exportação desse prazeroso *modus vivendi*.

### 3.2 A adoção do estereótipo pela FARM

O estilo de vida praiano que hoje faz parte do imaginário carioca não foi algo que nasceu espontaneamente, e sim construído em uma localidade específica ao longo do tempo e que foi, pouco a pouco, sendo incorporado aos habitantes da cidade.

Se recorremos ao dicionário Michaelis, estereótipo se refere a:

- 1 GRÁF Placa metálica sólida para impressão, em que os caracteres estão fixos ou estáveis, fundidos por meio de um molde de *papier-mâché*, gesso ou outro material; clichê, estéreo, matriz.
- 2 GRÁF Arte, método ou processo de produzir tais placas.
- 3 GRÁF Impressão efetuada com chapa de estereotipia.
- 4 FIG Aquilo que se amolda a um padrão fixo ou geral.
- 5 FIG Esse padrão formado de ideias preconcebidas, resultado da falta de conhecimento geral sobre determinado assunto.
- 6 FIG Imagem, ideia que categoriza alguém ou algo com base apenas em falsas generalizações, expectativas e hábitos de julgamento.
- 7 FIG Aquilo que não possui originalidade; banalidade, chavão, lugar-comum.

O estereótipo nasceu na gráfica, na criação de um método padronizado de impressão, mas, em termos sociais, quando examinamos a palavra estereótipo, atribuímos seu significado a um conjunto de características e padrões relativos a determinadas pessoas ou objetos e que são aceitos como verdadeiros por um grupo. Estereótipo, portanto, é uma palavra que carrega em si uma infinidade de ideias e conceitos intangíveis e que é constantemente influenciado pelo meio social e pela mídia.

No nosso caso específico, pensamos o estereótipo aqui citado como um tipo de marcação de um grupo, ou seja, criação de um padrão que remete a um grupo e que, logicamente, exclui outros, Assim sendo, o



estereótipo aqui pode ser pensado como uma marca de identificação, o que, por outro lado, é também a marca da diferença. Esse corpo saudável, bronzeado, desportivo requer tempo e proximidade física de um espaço que foi se tornando cada vez mais valorizado e, conseqüentemente, excludente, as praias da zona sul carioca.

A relação da moda com o estereótipo é bem estreita, já que ela tem um papel fundamental no momento de dar forma, de concretizar todos os significados presentes em determinado padrão (seja de comportamento, gênero, classe social, beleza...). A moda, portanto, tem o poder de influenciar e reforçar estereótipos, tornando palpáveis os aspectos que o formam. O estereótipo do carioca que a FARM materializa, hoje já tão cristalizado, não foi algo que nasceu rápida nem espontaneamente, mas sim algo que foi desenvolvido socialmente. Esses traços que hoje fazem parte desse perfil idealizado do carioca foram sendo criados, reproduzidos e, muitas vezes, apreendidos pelas pessoas, que os assumiram para si mesmas, como se essa idealização fosse a própria realidade, não uma visão reduzida e, muitas vezes, da mesma.

Podemos citar alguns exemplos da cultura popular, que perpetuam esse perfil. E, na literatura, Carlos Drummond de Andrade, faz uma alusão, de forma irônica, a esse modo de vida, no poema “Inocentes do Leblon”, publicado em 1940:

Os inocentes do Leblon  
 não viram o navio entrar.  
 Trouxe bailarinas?  
 trouxe imigrantes?  
 Trouxe um grama de rádio?  
 Os inocentes, definitivamente inocentes, tudo ignoram,  
 mas a areia é quente, e há um óleo suave  
 que eles passam nas costas e esquecem.

Antônio Carlos Jobim e Vinicius de Moraes, apresentam a clássica canção de 1962, eternizando a cena da típica carioca do epicentro da Zona Sul, a “Garota de Ipanema”:

Olha que coisa mais linda  
 Mais cheia de graça  
 É ela, a menina  
 Que vem e que passa  
 Num doce balanço  
 Caminho do mar  
 Moça do corpo dourado  
 Do sol de Ipanema  
 O seu balançado  
 É mais que um poema

É a coisa mais linda  
Que eu já vi passar (...)

Adriana Calcanhoto, uma gaúcha, na música “Cariocas”, de 1994, também de forma irônica, trabalha com a “tipologia” carioca, enumerando uma série de estereótipos e visões específicas do que seria “ser carioca”:

Cariocas são bonitos  
Cariocas são bacanas  
Cariocas são sacanas  
Cariocas são dourados  
Cariocas são modernos  
Cariocas são espertos  
Cariocas são diretos  
Cariocas não gostam de dias nublados (...)

Zuenir Ventura, em fevereiro de 2013, escreveu uma crônica intitulada “Tamoios no Arpoador”, em que descreve um pôr-do-sol visto da pedra do Arpoador. Interessante notar que o escritor põe uma constante a mais na formação da “carioquice”, uma herança ancestral, não importada da Europa, mas provinda dos antigos habitantes do litoral dessa parte do Rio de Janeiro:

Estimulado pela exuberância sensorial daquela tarde, resolvi corrigir Vinicius, que dizia que ser carioca é um estado de espírito. Acho que é mais. Não se trata apenas de alma, mas de corpo e alma. Ama-se a cidade com todos os sentidos, a começar pelos olhos. Olha que coisa mais linda uma garota de Ipanema a caminho do mar. Ela vai se molhar e se estender nas areias para dourar seu corpo quase nu. Segundo Tom, que transformou em música tudo isso, esse rito hedonista, quase erótico, é uma herança de nossos antepassados tamoios, que nos ensinaram a curtir a água, o corpo, a música e a dança.

No caso específico da marca que é o objeto principal desse estudo, a FARM, num texto constante no site da empresa, há a seguinte apresentação:

#### **a FARM**

##### **ao vivo, a cores e toda estampada**

não é de hoje que o rio serve de inspiração pra arte.

a natureza, a temperatura, as cores... tudo aqui parece que já foi criado em forma de poesia e a FARM sempre quis transformar esse clima em moda, mas como? da forma mais natural, contemporânea e autêntica possível.

a gente nasceu num pequeno estande numa feira de moda. esse estande virou uma loja e depois uma rede de lojas que conquistou uma cidade, e mais outra cidade, estados e até outros países. uau! aquele nosso cantinho se tornou a marca da garota carioca e, quem diria, deu origem a um estilo de vida inspirador...

a carioca é nosso ponto de partida e nosso ponto final porque é exatamente assim que a gente acredita que a beleza deve ser: uma continuação feliz e vibrante das nossas meninas, uma tradução ao vivo, a cores e toda estampada de suas almas.

em bom carioquês, a FARM é menos salto alto e mais pé na areia. menos maquiagem e mais bronzeado. menos chapinha e mais cabelo secando ao vento depois de um mergulho no mar. menos espelho e mais olho no olho, menos relógio e mais nosso próprio tempo! ;)

num processo natural e bem orgânico, o marcello bastos e a katia barros conseguiram traduzir, como ninguém, quem é a garota carioca, inspiração pra toda vida!

(<http://www.farmrio.com.br/br/a-farm>)

A FARM não criou esse estereótipo, ela na verdade é mais um componente que ajuda a formá-lo e perpetuá-lo. Os exemplos citados demonstram que esse estereótipo foi sendo criado e mantido pela sociedade e pela cultura através do tempo. A associação da marca com o Rio e com o estereótipo da menina zona-sul não foi algo planejado desde o início, como afirma Carvalho (2014: 58): “A FARM não nasceu pensada para ser 'a marca da menina do Rio', isso foi sendo revelado e construído ao longo do tempo. Essa era a verdade da Kátia, que vivia o perfil, a personalidade, e o *lifestyle* daquela menina que deu origem à marca”. Portanto, a fundadora da FARM era ela mesma a persona que dava vida à grife: criada na zona sul da cidade, com a praia fazendo parte da sua rotina, Kátia utilizou a si mesma como exemplo do que as garotas cariocas como ela desejavam ver na moda e que não estava sendo explorado naquele momento.

A utilização do estereótipo para uma marca de moda como a FARM tem a função de personificar quem a marca é, atraindo consumidores que se identificam com a imagem da mesma. A FARM faz questão de utilizar esse estereótipo a seu favor, pois reconhece que na moda não é só o produto que incita o desejo da compra, mas sim todo o contexto de quem veste a roupa e em qual situação. Quando uma menina que encarna a persona da FARM veste a roupa, o produto deixa de ser um objeto inanimado para ganhar vida, tornando mais imediata a identificação entre o consumidor que se reconhece naquela imagem e na marca. O estereótipo é importante, portanto, para a venda do

produto, pois ele consegue unificar, simplificar e reduzir uma infinidade de atributos em um perfil, destacando algumas particularidades e deixando outras de lado. Assim, a empresa consegue identificar quem se reconhece naquela descrição, em quais atributos as pessoas se identificam mais, como elas querem ser e parecer, obtendo dados valiosos para conhecer quem é o seu cliente.

Apesar do estereótipo, por um lado, facilitar o reconhecimento e a identificação do indivíduo com a marca e, conseqüentemente, impactar positivamente as vendas, por outro, o enquadramento de características, que na verdade são tão plurais, em um modelo (tanto de aparência, quanto de personalidade e estilo de vida), acabam por excluir outros tantos perfis que também gostariam de se ver representados por aquela marca. A carioca que a FARM representa, na verdade, não existe. Essa pessoa é um modelo, uma idealização reduzida a uma série de atributos já tão cristalizados por sua utilização e reprodução ao longo dos anos. Esse 'estereótipo de persona' é, dessa maneira, equivocado, pois os indivíduos não conseguem manter um padrão exato de comportamento, beleza e estilo de vida constante todo o tempo, a vida é muito mais complexa, nenhum conjunto de estereótipos pode concentrar as múltiplas possibilidades que são apresentadas a qualquer indivíduo em suas relações sociais. As formas de agir podem variar ao longo do tempo, inclusive transformando-se em outro estereótipo e é por esse motivo que a ideia de padronização é tão redutora. A FARM, portanto, ultrapassou o estereótipo que define um modelo de beleza. A marca, hoje, faz uso de um grande ferramental composto de designers, publicitários, arquitetos, artistas, entre outros, para transformar em imagem e difundir não só o padrão de beleza, mas também seu estilo de vida, o modo de conduta que representa a marca.

A FARM já sofreu várias acusações que refletiram justamente a relação do estereótipo reproduzido pela marca com as pessoas que não se sentem acolhidas por ele. Em 2014, por exemplo, a grife foi acusada de “gordofobia” por uma mãe e sua filha que se sentiram discriminadas pelas vendedoras em uma loja. No mesmo ano foi alvo de inúmeras críticas nas redes sociais, inclusive do rapper Emicida, por conta da publicação de uma foto de uma modelo branca vestida de Iemanjá, na divulgação do *lookbook* de carnaval. Na época, Emicida comentou no Instagram da FARM: “Usar a cultura afro como base de criação de autenticidade sempre. Empregar modelos negros nunca. Racismo brasileiro onde ninguém é e assim todos são livres para continuar sendo sem culpa. Triste, mas sem novidade. #ubuntu”. A marca se retratou, dizendo: “Ficamos muito tristes ontem. Não por termos sido criticados, mas porque exatamente neste momento, e na contramão do que foi dito, estamos com uma



coleção linda e sincera em homenagem à cultura negra, e suas conquistas, toda pronta, que vocês irão conhecer no próximo inverno. Já apresentamos pro atacado a coleção e fotografamos a campanha, que mostra como admiramos a beleza negra e não precisamos tratá-la de forma clichê. Reconhecemos que vivemos num país multirracial e temos orgulho disso. Mas ainda existe muito a ser feito, claro! Obrigado a todos que se manifestaram, esperam e exigem uma atitude coerente. Isso mostra que este espaço é democrático. Estamos atentos a isso e sempre, procurando evoluir.”<sup>16</sup>.

Aos poucos a FARM vem sinalizando mudanças. No fim de 2016 a marca lançou a sua primeira coleção sem gênero definido, intitulada “Glitch Tropical.” Em janeiro de 2017 foi divulgada a coleção de inverno “Sarongue”, em que o *casting* do *lookbook* não foi composto somente por modelos profissionais, mas sim por pessoas “reais”, com homens e mulheres de diferentes etnias e idades. Assim, a questão central é entender até que ponto essa mudança de atitude da marca possui um caráter autêntico ou é apenas uma mudança cosmética para não sofrer mais com as críticas?

As marcas são entes vivos, que precisam sim se adaptar às mudanças sociais, mas isso não é uma tarefa fácil, pois nesse processo elas podem acabar enfraquecendo a sua própria identidade, perdendo sua originalidade e as características que a diferenciavam das outras. A FARM, pelo que parece, está no meio desse processo de reposicionamento, pois ela criou e vem mantendo uma identidade que agora já está sendo reproduzida por outras tantas marcas e, ao mesmo tempo, vem sofrendo a pressão externa para se adequar aos anseios do público que não aceita mais a visão restritiva do estereótipo reproduzido por ela. Portanto, a grife tem agora que buscar um caminho verdadeiro e coerente com o DNA da empresa, para que as estratégias adotadas não fiquem só na superficialidade. Por exemplo, se a marca deseja incluir diferentes tipos físicos como suas clientes, será que basta fazer um *lookbook* com elas ou além disso também precisa modificar a modelagem das roupas, para que tenham um leque maior de numeração? Ou seja, até que ponto a FARM está disposta a modificar a sua estrutura interna para se adequar às mudanças sociais e aos anseios do público ?

Logicamente, esse não é um desafio apenas da FARM, mas de todas as marcas que desejam sobreviver ao longo do tempo. De acordo com o sociólogo e semiótico Andrea Sempreni, as marcas ampliaram seu raio de atuação e atualmente funcionam como um veículo de construção de novos sentidos para a vida das pessoas, ou seja, se estendem para além da esfera comercial, adentrando o

16 Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/foto-de-iemanja-branca-revolta-seguidores-da-grife-farm/>

espaço social e ficando mais expostas a possíveis questionamentos do público:

Enquanto a marca estava relegada a seu território original, o de consumo, ela atraía a atenção crítica apenas de um círculo restrito de especialistas. Mas a partir do momento no qual sua lógica ultrapassou as fronteiras do consumo para investir no espaço social em seu conjunto, ela se tornou, com razão, um tema de debate público. (SEMPRINI, 2010:249)

Dessa maneira, as marcas enfrentam um paradoxo: elas devem estar atentas à complexidade e à diversidade presentes em qualquer sociedade e essa atitude será cobrada pelo público, mas ao mesmo tempo devem lidar com a homogeneização de beleza, comportamentos, estilos de vida etc., que fazem parte do projeto da marca e que serão refletidas na padronização de todas as suas manifestações. Semprini (2010:260) cita a jornalista Naomi Klein em uma crítica social das marcas, quando diz: “Uma lógica de marca (...) não pode se desenvolver a não ser a preço de uma extrema simplificação das nuances, de um empobrecimento, de uma erradicação das diferenças, dos debates e dos conflitos que fazem a riqueza de uma cultura e de uma civilização.” Ou seja, o procedimento de uniformização é primordial para as marcas conseguirem manter a sua identidade em todos os seus pontos de contato e constatou-se que foi exatamente isso que a FARM fez para se manter coerente com as expectativas do público. Nesse momento, portanto, ela está tendo que lidar com as consequências negativas dessa ação, ao ser confrontada pelos indivíduos que não se veem contemplados com esse estereótipo reducionista e unificado que a grife ajudou a propagar.

Se em 2003 Naomi Klein afirmou que essa extrema padronização funcionava para a promoção de marcas, mas não para países, por exemplo, por conta justamente de se tratar de uma entidade tão diversificada, atualmente percebemos que nem para as marcas essa uniformização está funcionando. As marcas estão no meio do turbilhão e não há certezas do caminho que elas devem percorrer. Como afirma Semprini (263): “(...) são as próprias forças sociais e históricas que, de um lado, estimulam o desenvolvimento da lógica de marca e sua disseminação social e que, por outro, alimentam as críticas e as formas de resistência a essa lógica.”. Elas precisam, portanto, se adaptar a esse novo cenário e às novas obrigações e responsabilidades que lhes foram atribuídas por seu papel social. Se é nas relações com as pessoas que é encontrado o componente essencial de comunicação das marcas, elas devem estar constantemente atentas às trocas entre elas e o público e às manifestações resultantes desse diálogo.

Ou seja, se hoje há, por parte de parcela dos consumidores, uma visão mais atenta às questões

sociais que envolvem certas marcas, como exploração de trabalho infantil, uso de determinadas matérias-primas etc., há também alguns setores que cobram das marcas a ampliação “democrática” de pessoas que desejam consumir, mas que não atenderiam aos “padrões” (estereotipados) dos produtos. No caso do vestuário feminino, tais questões repercutem em questões sociais e históricas que já foram ventiladas aqui, como, por exemplo, a “gordofobia” e “apropriação cultural” (como a Iemanjá branca da campanha publicitária). O problema que parece estar posto, então, se refere às relações entre o que é “politicamente correto” e a imagem que a FARM vem construindo ao longo de sua história. Poderá a FARM driblar o acúmulo de estereótipos que construíram sua imagem perante um público específico, servindo como padrão de identidade e que se disseminou? Se o estereótipo, como marca de iguais, estigmatiza e delimita o diferente e o exclui, a questão abordada, de certa forma, reflete questões sociais importantes e mais profundas que vêm à tona de uma sociedade excludente, social e economicamente, como é a sociedade brasileira. Se, como diz Canclini (2006), o consumo pode servir para pensar, parece que a relação entre consumo e cidadania, aqui percebida em um campo muito restrito, pode ser vista como uma forma de questionamento exemplar das desigualdades sociais brasileiras.

### **3.3 O processo de branding da FARM: consciente ou não?**

No capítulo 3, foi explicitado como o branding é utilizado dentro da FARM atualmente e a importância para a empresa de ter um departamento exclusivo para cuidar somente da marca. Porém, apesar de hoje possuir essa estrutura que permite ter um consultor de branding exclusivo, a FARM utilizou mais, principalmente no início da sua trajetória, a intuição dos seus gestores e colaboradores no gerenciamento da marca do que metodologias estabelecidas por especialistas no assunto.

Até a chegada de Carlos Mach à empresa em 2004, a FARM foi sendo guiada principalmente pelo instinto de seus sócios, Kátia Barros e Marcelo Bastos. Suas experiências anteriores aliadas às suas próprias personalidades e estilos de vida, principalmente no caso de Kátia, contribuíram para que a marca atingisse em cheio um público que ansiava por uma marca com as características da FARM naquele momento e posteriormente alcançasse sucesso. Andrea Semprini (2010) diz que, muitas vezes, marcas são criadas baseadas apenas no instinto de seus criadores, mas que se conectam de forma

“natural” ao anseios e expectativas do público naquele determinado período de tempo, sem se basear em dados e pesquisas formais sobre o que os clientes desejam, como aconteceu com a FARM:

Certamente, salientamos várias vezes que os projetos de marca mais potentes são sempre aqueles que nascem de uma intuição, de uma visão, de uma paixão, de uma ideia no interior mesmo da instância da enunciação e não aqueles que derivam da aplicação mecânica dos resultados de uma pesquisa de mercado. Mas, pensando bem, as coisas nunca são assim tão claras, pois uma abordagem criativa só pode ter sucesso se incorpora, de uma maneira ou de outra, um saber, uma sensibilidade, uma antecipação, mesmo completamente implícitos, relativos à recepção. (SEMPRINI, 2010:274)

Então, até 2004, o processo de branding da FARM não foi algo planejado formalmente, mas sim sendo conduzido de acordo com as circunstâncias. E foi em um desses momentos, em que a marca tinha feito uma coleção cujo tema era “circo” e que não tinha emplacado e, ao mesmo tempo, a concorrência principalmente com a marca Espaço Fashion estava acirrada que a FARM decidiu que era hora de fazer um trabalho formal de branding. Carlos Mach, gestor de branding da FARM contou como se deu esse processo:

Quando eu entrei, eles estavam passando por um momento bem delicado de mercado, porque estavam saindo da Babilônia Feira Hype, onde começaram, e começando a abrir loja própria e a coleção não estava agradando. E a concorrência, principalmente na época com a Espaço Fashion, estava fazendo eles perderem mercado de uma certa forma. A história foi assim: (...) eu (...) passei na frente da loja da Gávea, achei a vitrine muito ruim. Na época o conceito da coleção se chamava “Viva o circo” e na vitrine tinha um picadeiro, tinha bicicleta, malabares, tute, bola, tinha uma terra batida, tinha tudo que tem num circo, só que muito mal feito, mal executado, com um acabamento bem ruim. Mas o que mais me estranhou foi essa mensagem de “Viva o circo”, porque na minha cabeça as minhas amigas da agência que gostavam da FARM, não tinham empatia por esse assunto do circo. (...) Aí eu liguei pra Kátia e a gente marcou uma reunião. **Só estava mostrando pra ela [Kátia] que a FARM pra mim sempre foi uma marca carioca da menina zona sul do Rio de Janeiro e essa foi a imagem que eu construí a partir da vivência de marca que eu tive observando as minhas amigas e eu acho que esse assunto do circo é um assunto que não bate nessa galera.** Mas tudo bem, você topou fazer esse assunto, mas assim, porque seu produto está falando de hip hop? E aí ela falou: “Porque minha cliente não topou esse assunto, ela está em um momento hip hop e eu dei o hip hop pra ela, só que eu não tirei o circo.” Ela [Kátia] me chamou pra ir numa loja junto com ela e eu comecei a observar toda a comunicação da marca e falar com ela. O que a coleção tá falando de circo, já que a vitrine tá falando do circo? Aí tinha tipo, duas peças no meio de setenta peças. Aí a embalagem tinha a ver com o circo, a música tinha a ver com o circo, mas o resto todo não tinha mais a ver com o circo. Então eu acho que a partir daquela conversa, ela teve uma confirmação de uma coisa que ela também estava sentindo, mas que ninguém tinha questionado ela. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

A fala de Mach confirma o que foi vem sendo discutido durante todo o trabalho: durante a evolução da marca ela vai tornando-se cada vez mais independente do produto que é comercializado, ou seja, a



FARM, como marca, foi transformando-se em uma entidade autônoma e que possuía histórias, valores e linguagem separadas da coleção que estava lançando. Portanto, nesse momento da marca descrito por Carlos Mach, Kátia Barros começou a entender que a marca tinha necessidades específicas que dependiam de um planejamento estratégico e que não devia mais ser gerida apenas pela intuição, como estava sendo feito até então. A FARM só começou a investir em branding de maneira formal quando se deu conta de que a marca estava ficando mais complexa e representativa do que seus próprios produtos e que, por isso, necessitava de um caminho em que a intuição deveria estar alinhada com um direcionamento estratégico.

A partir do momento que foi decidido investir na gestão de marcas de uma maneira formal, o primeiro passo de Carlos Mach foi ir a campo e colher informações sobre a marca com colaboradores, visitar lojas para compreender melhor o público na hora da compra, ou seja, reunir o máximo de material possível para entender a empresa internamente e fornecer um diagnóstico da sua situação naquele momento. Assim, a marca que inicialmente havia nascido e crescido de forma “natural” e mais instintiva, se viu “obrigada” a enriquecer essa intuição inicial com pesquisas de cunho formal, para não deixar que o projeto da marca FARM iniciado por Kátia e Marcelo se diluísse e enfraquecesse com o tempo, como ele explica abaixo:

Na verdade, esse trabalho começou mesmo com uma pesquisa, eu fiquei três meses pesquisando a FARM, eu fui perguntar pra todos os funcionários que a Kátia me indicou. Eu falei: “Quero que você me fale quem são as pessoas que sabem muito sobre FARM aqui.” E foi assim desde o Carlinhos que era o responsável pelo corte, até uma estoquista que trabalhava com ela há muito tempo, até uma pessoa do financeiro... então foram pessoas que não eram só da área comercial de loja. Eu tive várias conversas pra eu entender se esse meu diagnóstico que eu tinha feito de longe, se ele valia também de perto. **Então eu tive experiência em loja sem ninguém saber que eu estava trabalhando pra FARM, fui vendo todas coisas que poderiam de alguma forma trazer novos sinais, novas respostas pra eu poder fazer um diagnóstico mais completo daquele intuitivo que eu tive no começo.** Eu conversei com todas essas pessoas e essas pessoas confirmaram isso que eu tinha falado do circo: “ Ah, essa coleção não agradou, a cliente não se identificou, a gente perdeu mercado, a gente teve que mudar a coleção no meio porque a cliente não gostou, mas aí a história já não batia com a roupa e ela achou isso estranho...” Então as pessoas falaram sobre esse momento que eu tinha identificado da forma delas, mas o que eu achei mais legal foi que isso já deu pra gente uma certeza do que não fazer. (CARLOS MACH, em entrevista no dia 02/03/2015)

Muitas vezes, como no caso da FARM, a formalização dos processos acontece justamente a partir da prática, esta sim intuitiva, perspicaz e empreendedora. Porém, com o crescimento do negócio, vai ficando cada vez mais difícil os gestores estarem perto e atentos o suficiente para que essa unidade de

marca concebida por eles não se perca. A grife foi criada tendo uma identidade forte e coerente, mas chegou em um determinado momento onde houve a necessidade que os processos (que já estavam na cabeça de Kátia Barros desde o início de forma espontânea) fossem formalizados e geridos estrategicamente para que não se perdessem no turbilhão que é uma empresa do tamanho da FARM. Portanto, a intuição não deve ser descartada como forma de se conduzir uma marca, porém, ela sozinha muitas vezes passa a não dar conta de negócios com uma estrutura grande, em que há vários departamentos que tomam decisões de diferentes níveis de impacto na marca inúmeras vezes ao dia.

Além disso, o crescimento da marca na esfera social e sua onipresença no espaço público, ou seja, a partir do momento em que o receptor tem contato com aquela marca e interage com ela de forma ativa, torna-se mais importante a manutenção de tudo que diz respeito ao projeto daquela marca (seus valores, sua linguagem etc.). Assim, essa relação contínua entre a marca e seu público, que nunca permanece a mesma, faz com que seja importantíssimo que ela seja gerida constantemente com recursos metodológicos, pois há uma variação constante dos modos de vida, dos anseios e expectativas do público de acordo com cada época. Nesse caso, apenas a intuição pode não dar conta dos ajustes que devem ser feitos na marca periodicamente para se adequar às mudanças sociais que ocorrem em um tempo cada vez mais curto e que impactam a relação construída entre ela e seu público. Isso se torna mais claro e fica mais importante à medida que a marca cresce e se desdobra em inúmeras mídias, produtos e esferas, como no caso da FARM. A marca cresceu e se ramificou tanto, que se tornou mais difícil e complexo conduzi-la coerentemente em todos os seus pontos de contato sem que perdesse a sua identidade e coerência originais.

Ao longo desta pesquisa buscou-se evidenciar, a partir de um estudo de caso centrado na marca FARM, a importância do branding, tido aqui como catalisador de ferramentas e estratégias que permitam dimensionar uma marca, fazendo com que ela crie uma série de identificações variadas com seus consumidores. A partir do histórico da “evolução” mercadológica e social da marca, buscou-se demonstrar como a ligação entre uma variedade de profissionais e atividades produziu um engrandecimento de sistemas significativos e conceituais de uma coisa aparente simples: peças de vestuário feminino. Através do diálogo multidisciplinar, pretendeu-se, no desenvolvimento da dissertação, analisar o processo de engrandecimento da marca FARM, processo que dependeu de uma vasta gama de estratégias e profissionais que criaram formas de reconhecimento da MARCA por suas consumidoras. Viu-se como, a partir do estereótipo da menina esportiva e universitária da zona sul

carioca, a FARM redesenhou estratégias que, juntas, repercutiram no crescimento simbólico e material da marca. Procurou-se, também, vincular o design e os designers como peças importantes na engrenagem que movimentou e impulsionou incessantemente a marca em muitas potencialidades que foram aparecendo ao longo de todo esse processo.

Acredita-se que a pesquisa que aqui se apresenta em forma de Dissertação de Mestrado, dentro das limitações naturais que esse tipo de trabalho carrega em si, pode ser mais um instrumento de análise dos métodos interligados que propiciaram a empresa a se tornar grande e representativa como hoje ela é. Embora navegando nas águas do rigor acadêmico exigido, acredita-se que o trabalho que aqui se desenvolveu aponta em algumas direções que podem e devem ser trilhadas por pesquisadores e profissionais do design e áreas afins. Por fim, deixa-se aqui registrado o caráter de busca de questões, de comprovação de insights, de caminhos percorridos em busca da compreensão de fenômenos complexos que permeiam o mundo-mercado dessa nossa contemporaneidade do início do século XXI. A partir de um “estudo de caso”, buscou-se dar uma pequena contribuição dentro de um universo tão amplo como o que foi aqui tratado, ou seja, as ligações complexas que habitam as relações entre sociedade, mercado e consumo, e as inúmeras possibilidades que brotam de tais entrecruzamentos.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. *Construindo marcas fortes*. São Paulo: Bookman, 1996. ISBN 0-02-900151-X

BATEY, Mark. *O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores*. Tradução Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Business, 2010. ISBN 978-85-7684-321-4

BELLOSO, Juan Carlos. *La relación simbiótica entre la marca e su lugar de origen*. Harvard Deusto, 2014. Disponível em: <<http://www.harvard-deusto.com/articulo/La-relacion-simbiotica-entre-la-marca-y-su-lugar-de-origen>>. Acesso em 2 de abril de 2017.

BOLAND JR., Richard J. e Collopy, Fred. *Managing as Designing*. Stanford University Press, 2004.

BROWN, Tim. *Design Thinking*. Harvard Business Review, 2008.

CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

CARVALHAL, André. *A moda imita a vida: como construir uma marca de moda*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2014. ISBN 978-85-60166-89-3

CARVALHAL, André. *Moda com propósito: manifesto pela grande virada*. São Paulo: Paralela, 2016. ISBN 978-85-8439-049-6

CONSOLO, Cecilia. *Marcas: design estratégico. Do símbolo à gestão da identidade corporativa*. São Paulo: Blucher, 2015.

CHAVES, Noberto. *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2008. ISBN 978-84-252-2079-1

FASCIONI, Lígia. *DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica*. São Paulo: Integrare Editora, 2010. ISBN 978-85-99362-60-0

GOBÉ, Marc. *Brandjam: o design emocional na humanização das marcas*. Tradução Maria Clara de Biase. Rio de Janeiro: Rocco, 2010. ISBN 978-85-325-2602-1

GOBÉ, Marc. *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. Update and rev. ed. New York: Allworth Press, 2009. ISBN 978-1-58115-672-0

KIMBELL, Lucy. *Rethink Design Thinking part I*. Berg, 2011.



- KIMBELL, Lucy. *Rethink Design Thinking part II*. Berg, 2012.
- KLEIN, Naomi. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro,. Ed. Record, 2002.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Design is making sense (of things)*. Design Issues, Vol. 5, No. 2. Spring, 1989
- JANSEN, Michel A. *Brand Fashioning: what brand managers can learn from fashion designers*. 2007. ISBN: 978-90-9022-610- 1
- LINDSTROM, Martin. *Brandsense: a marca multissensorial*. Tradução Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: Bookman, 2007. ISBN: 978-85-60031-94-8
- LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. Tradução Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2009. ISBN: 978-85-359-1512-9
- MARK, Margaret; Pearson, Carol. *O herói e o fora-da-lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos*. Tradução: Merle Scoss. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2003.
- MILLER, William R. *A definição de design*. 1988.
- MOOTE, Idris. *60-minute strategist: the essential brand book for marketing professionals*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2013. ISBN: 978-1-118-62516-3
- NEUMEIER, Marty. *Zag: a estratégia número 1 das marcas de sucesso*. Tradução Michelle Tse. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN 978-85-7780-366-8
- NEUMEIER, Marty. *The Brand Gap = O abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design*. 2. ed. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Bookman, 2008. ISBN 978-85-7780-277-7
- O'DONNELL, Julia. *A invenção de Copacabana: culturas urbanas e estilos de vida no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Zahar, 2013. ISBN 978- 85- 3781- 027- 9
- OLINS, Wally. *The Brand Handbook*. Londres: Thames & Hudson, 2008. ISBN 978-0-500-51408-5
- OLINS, Wally. *On Brand*. Londres: Thames & Hudson, 2003. ISBN 978-0-500-28515-2
- REIMAN, Joey. *Propósito: por que ele engaja colaboradores, contrói marcas fortes e empresas poderosas*. Tradução Marcela Andrade. São Paulo: HSM Editora, 2013. ISBN 978-85-65482-30-1

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010. ISBN 978-85-60166-25-1

SOUZA LEITE, João de. *Personalidade corporativa e identidade de nações*. In D2B – Design to Branding, N. 7, pp. 20-29. Porto Alegre: GAD’, 2011

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre marketing das marcas e como representar graficamente seus valores*. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007. ISBN 85-88482-01-0

WHEELER, Alina. *Design de identidade da marca: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*. Tradução Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2012. ISBN 978-85-7780-812-0

VALENTIM, Anamélia Fontana; SILVA, Ursula de Carvalho. *A democratização da moda através do co-branding: o caso da C&A*. VIII Colóquio de Moda –5º Congresso Internacional. Disponível em: <[http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda\\_2012/GT02/COMUNICACAO-ORAL/103104\\_A\\_democratizacao\\_da\\_moda\\_atraves\\_do\\_co-branding.pdf](http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda_2012/GT02/COMUNICACAO-ORAL/103104_A_democratizacao_da_moda_atraves_do_co-branding.pdf)>. Acesso em 5 de março de 2017.

## Sites

Rede M de Mulher, Estilo Abril. Disponível em: <<http://estilo.abril.com.br/moda/o-que-usar-para-ser-considerada-uma-carioca-de-estilo/>>. Acesso em 2 de junho de 2017.

Portal UOL, Vila Mulher. Disponível em:

<<http://www.vilamulher.com.br/dinheiro/carreira/especialistas-em-identidade-musical-5-1-37-501.html>>. Acesso em 15 de março de 2017.

Veja Rio. Disponível em: <<http://vejario.abril.com.br/consumo/farm-moda-carioca/>>. Acesso em 15 de março de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/11/borogodo-carioca-o-fenomeno-da-farm.html>>. Acesso em 10 de março de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro FARM. Disponível em:

<[http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/musica-cinema-festa-e-picole/\\_/A-blogPost-109239.ptbr](http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/musica-cinema-festa-e-picole/_/A-blogPost-109239.ptbr)>. Acesso em 2 de março de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro FARM. Disponível em: <[http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/olha-o-festival-Farm-picole-ai/\\_/A-blogPost-131631.ptbr](http://Farm.Farmrio.com.br/br/adoroFarm/post/olha-o-festival-Farm-picole-ai/_/A-blogPost-131631.ptbr)>. Acesso em 2 de março de 2017.

Portal UOL, Vila Mulher. Disponível em:

<<http://Farm.vilamulher.com.br/dinheiro/carreira/especialistas-em-identidade-musical-5-1-37-501.html>>. Acesso em 8 de abril de 2017.

Biblioteca Nacional Digital Brasil. Disponível em: <<http://bndigital.bn.br/hemeroteca-digital/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

Grupo Estado, Estadão. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,o-jeito-carioca-de-fazer-negocios-de-sucesso,6082,0.htm>>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro FARM. Disponível em: <<http://www.farmrio.com.br/adorofarm>>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

Portal Globo.com, Jornal O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/katia-barros-estilista-preferida-das-garotas-cariocas-11072963>>. Acesso em 11 de janeiro de 2017.

Marketing Viewer. Disponível em: <<http://www.marketingviewer.com.br/farm-faz-relacionamento-para-manter-se-amada/>>. Acesso em 12 de março de 2017.

Portal Globo.com, Jornal O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/3x4-tem-que-ousar-para-isso-voce-vai-errar-acertar-segredo-se-corriger-rapidamente-sempre-12013367>>. Acesso em 01 de abril de 2017.

Rede M de Mulher, Estilo Abril. Disponível em: <<http://mdemulher.abril.com.br/moda/estilo/conheca-a-moda-colorida-e-estampada-da-grife-farm>>. Acesso em 01 de abril de 2017.

Blog Sweet Person. Disponível em: <<http://sweetestpersonblog.com/2010/02/08/a-fabrica-da-farm-no>>

rio/>. Acesso em 3 de abril de 2017.

Veja Rio. Disponível em: <<http://vejario.abril.com.br/materia/servicos/farm-moda-carioca>>. Acesso em 3 de abril de 2017.

Veja Bh. Disponível em: <<http://vejabh.abril.com.br/materia/cidade/estilo-despojado-vida-beira-mar-grifes-rio-janeiro-conquistam-mineiras>>. Acesso em 4 de abril de 2017.

Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-animale-quer-ser-a-nova-gigante-da-moda-brasileira?page=2>>. Acesso em 4 de abril de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro FARM. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/a-melhor-loja/\\_/A-blogPost-31749.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/a-melhor-loja/_/A-blogPost-31749.ptbr)>. Acesso em 5 de abril de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro FARM. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/por-tras-das-curvas/\\_/A-blogPost-91245.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/por-tras-das-curvas/_/A-blogPost-91245.ptbr)>. Acesso em 5 de abril de 2017.

Portal Globo.com, Revista Marie Claire. Disponível em:  
<<http://revistamarieclaire.globo.com/Revista/Common/0,,EMI288739-17631,00-FARM+LANCA+HAVAIANAS+E+ROUPAS+EM+PARCERIA+COM+A+PANTONE.html>>.  
Acesso em 5 de abril de 2017.

Portal Globo.com, Revista Glamour. Disponível em:  
<<http://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2012/04/carioca-farm-e-pantone-lancam-parceria-exclusiva.html>>. Acesso em 10 de abril de 2017.

Portal Globo.com, Casa Vogue. Disponível em:  
<<http://casavogue.globo.com/Design/noticia/2013/02/moveis-femininos-farm-e-oppa.html>>. Acesso em 11 de abril de 2017.

Mundo do Marketing. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/32379/kibon-e-farm-criam-picole-de-mate-com-limaoo-para-o-verao.html>>. Acesso em 11 de abril de 2017.



Portal Globo.com, Revista Glamour. Disponível em:

<<http://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2016/03/farm-adidas-veja-pecas-da-novissima-colaboracao-das-marcas.html>>. Acesso em 12 de maio de 2017.

Portal UOL, Fashion Foward. Disponível em: <<http://ffw.com.br/noticias/moda/nova-colecao-da-farm-e-adidas-originais-chega-esta-semana-as-lojas/>>. Acesso em 11 de maio de 2017.

Lilian Pacce. Disponível em: <<http://www.lilianpacce.com.br/moda/farm-e-jansport-mochilas/>>. Acesso em 12 de maio de 2017.

Jornal do Brasil. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/cultura/noticias/2007/07/26/flagship-store-chama-a-atencao-em-ipanema/>>. Acesso em 12 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/11/farm-lanca-colecao-de-espadrilles-com-perky.html>>. Acesso em 13 de maio de 2017.

Portal UOL, Chic Gloria Kalil. Disponível em: <<http://chic.uol.com.br/boa-vida/noticia/procurando-uma-bike-fashionista-a-farm-tem-modelos-eletricos-com-estampas-exclusivas>>. Acesso em 15 de maio de 2017.

Portal UOL, Harper's Bazaar Brasil. Disponível em: <<http://harpersbazaar.uol.com.br/moda/colecao-adidas-by-farm-ja-tem-data-para-chegar-as-lojas-de-um-zoom-nas-primeiras-imagens/>>. Acesso em 17 de maio de 2017.

Portal UOL, Harper's Bazaar Brasil. Disponível em: <<http://harpersbazaar.uol.com.br/moda/adidas-e-farm-nova-parceria-estreia-no-dia-15-de-abril/#Adidas---FARM---Foto--divulgacao>>. Acesso em 17 de maio de 2017.

Mundo do Marketing. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/23476/farm-lanca-linha-de-calcados-converse-em-parceria-com-a-pantone.html>>. Acesso em 18 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2014/02/mamae-eu-quero-farm-lanca-sua-colecao-de-fantasia-de-carnaval.html>>. Acesso em 20 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/farm-movel-o-nosso-escritorio-itinerante/\\_/A-blogPost-126915.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/farm-movel-o-nosso-escritorio-itinerante/_/A-blogPost-126915.ptbr)>. Acesso em 20 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/11/farm-adidas-originals-flamengo-colecao-para-flashionistas-fa-do-time.html>>. Acesso em 20 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/farm-zerezes-olhae/\\_/A-blogPost-121293.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/farm-zerezes-olhae/_/A-blogPost-121293.ptbr)>. Acesso em 23 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/olha-o-festival-farm-picole-ai/\\_/A-blogPost-131631.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/olha-o-festival-farm-picole-ai/_/A-blogPost-131631.ptbr)>. Acesso em 23 de maio de 2017.

Veja Rio. Disponível em: <<http://vejario.abril.com.br/materia/eventos/festival-picole-reune-musica-cinema-moda-e-arte-no-circo-voador>>. Acesso em 23 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/carioquice-na-farm/\\_/A-blogPost-66060.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/carioquice-na-farm/_/A-blogPost-66060.ptbr)>. Acesso em 24 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/adorofarm/tag/caipile-carioca/\\_/N-1wu6qmo?Nrpp=1](http://www.farmrio.com.br/shop/farmrio/adorofarm/tag/caipile-carioca/_/N-1wu6qmo?Nrpp=1)>. Acesso em 24 de maio de 2017.

Portal UOL, Vila Mulher. Disponível em: <<http://www.vilamulher.com.br/dinheiro/carreira/especialistas-em-identidade-musical-5-1-37-501.html>>. Acesso em 24 de maio de 2017.

Go Fashion. Disponível em: <<http://gofw.com.br/noticias-infofashion/uma-bela-aula-sobre-marketing>>.

moda-e-comunicacao/>. Acesso em 25 de maio de 2017.

Portal UOL, Harper's Bazaar Brasil. Disponível em: <<http://harpersbazaar.uol.com.br/cultura/farm-prepara-radio-de-verao-para-o-celular/>>. Acesso em 25 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/noticia/2014/01/solta-o-som-farm-lanca-novo-aplicativo-com-playlists.html>>. Acesso em 26 de maio de 2017.

De olho no mercado. Disponível em: <<http://www.deolhonomercado.com.br/comportamento/andre->>. Acesso em 26 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/de-amiga-para-amiga/\\_/A-blogPost-130323.ptbr](http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/post/de-amiga-para-amiga/_/A-blogPost-130323.ptbr)>. Acesso em 26 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2016/05/farm-lanca-parceria-com-cantora-ceu.html>>. Acesso em 26 de maio de 2017.

Portal UOL, Vírgula. Disponível em: <<http://virgula.uol.com.br/modaebelleza/ceu-assina-colecao-em-parceria-com-a-farm-sempre-gostei-de-moda/#img=1&galleryId=997821>>. Acesso em 27 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Revista Glamour. Disponível em: <<http://revistaglamour.globo.com/Moda/Fashion-news/noticia/2016/03/farm-e-lee-fazem-parceria-com-perfume-vintage.html>>. Acesso em 27 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2015/11/borogodo-carioca-o-fenomeno-da-farm.html>>. Acesso em 27 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <<http://www.farmrio.com.br/br/adorofarm/tag/bel-lobo>>. Acesso em 27 de maio de 2017.

Portal AEC Web. Disponível em: <[https://www.aecweb.com.br/cont/m/rev/muxarabi-garante-estetica-e-conforto-ambiental-as-edificacoes\\_10075\\_0\\_1](https://www.aecweb.com.br/cont/m/rev/muxarabi-garante-estetica-e-conforto-ambiental-as-edificacoes_10075_0_1)>. Acesso em 28 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em:

<[http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/\\_/A-blogPost-97187.enus](http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/arquitetura-farm/_/A-blogPost-97187.enus)> . Acesso em 28 de maio de 2017.

Radar Decoração. Disponível em: <<http://radardecoracao.com.br/05/farm-e-besi-da-bel-lobo/>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

Blog Retail Design. Disponível em: <<http://retaildesignblog.net/2013/06/16/farm-store-by-be-bo-rio-de-janeiro-brazil/>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

Anual Design. Disponível em: <<http://www.anualdesign.com.br/saopaulo/projetos/1160/farm-harmonia/>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/pordentro-da-farm-nosso-vm/\\_/A-blogPost-118661.ptbr](http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/pordentro-da-farm-nosso-vm/_/A-blogPost-118661.ptbr)>. Acesso em 28 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <[http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/sobre-zai-nossa-nova-colecao/\\_/A-blogPost-120993.ptb](http://www.farmrio.com.br/adorofarm/post/sobre-zai-nossa-nova-colecao/_/A-blogPost-120993.ptb)>. Acesso em 28 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Jornal O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/flores-passarinhos-listras-os-novos-guarda-sois-da-orla-1475062>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

Portal UOL, Vírgula. Disponível em: <<http://virgula.uol.com.br/modaebelleza/ceu-assina-colecao-em-parceria-com-a-Farm-sempre-gostei-de-moda/#img=1&galleryId=997821>> . Acesso em 28 de maio de 2017.

Portal Globo.com, Vogue Brasil. Disponível em: <<http://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2016/05/Farm-lanca-parceria-com-cantora-ceu.html>>. Acesso em 30 de maio de 2017.

FARM Rio, Blog Adoro Farm. Disponível em: <

[http://Farm.Farmrio.com.br/adoroFarm/post/Farm-movel-o-nosso-escritorio-itinerante/\\_/A-blogPost-126915](http://Farm.Farmrio.com.br/adoroFarm/post/Farm-movel-o-nosso-escritorio-itinerante/_/A-blogPost-126915)> . Acesso em 30 de maio de 2017.



Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/grifes-lancam-marcas-infantis-agradar-pais-filhos-580695/>>. Acesso em 30 de maio de 2017.

O Negócio do Varejo. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/Farm-e-animale-arrumam-casa-e-buscam-avancar-19/>>. Acesso em 30 de maio de 2017.

O Negócio do Varejo. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/para-Farm-fusao-com-animale-foi-fundamental/>>. . Acesso em 30 de maio de 2017.