

**A MARCA
O SINAL, A MISSÃO E A IMAGEM**

Paulo de Lencastre

WP-99-001
Janeiro 1999

**Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais
Universidade Católica Portuguesa
Centro Regional do Porto
Rua Diogo Botelho, 1327
4150 Porto**

PORTUGAL

A MARCA

O SINAL, A MISSÃO E A IMAGEM

Paulo de Lencastre*

Janeiro 1999

***Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada - Núcleo de Estudos da Marca**

**Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais
Universidade Católica Portuguesa
Centro Regional do Porto
Rua Diogo Botelho, 1327
4150 Porto
PORTUGAL**

RESUMO

Em marketing, as definições de marca têm sido tributárias do conceito jurídico: a marca jurídica é, antes de mais, um sinal distintivo de produtos ou serviços. A progressiva consciência da missão estratégica das marcas alargou o conceito: hoje podemos dizer que é a marca, e não mais o produto, a unidade estruturante da oferta das organizações.

Fazemos neste texto uma abordagem semiótica da marca, assumindo-a na sua tripla condição de sinal, de objecto a que o sinal se refere, e de interpretação(ões) a que o sinal dá origem. A marca surge-nos assim como um sinal ou conjunto de sinais de identidade, distintivos de uma missão e das respectivas acções de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a que se dirige.

Este texto é retirado – com modificações e alargamentos - da primeira parte da minha tese de doutoramento sobre a marca, cuja pesquisa se centrou na concepção de um modelo de análise e avaliação dos sinais de identidade da marca. Como limites da pesquisa trabalhamos apenas a memorização do nome e do logotipo, ou seja o ponto de partida de qualquer programa de identidade. A primeira parte da tese, consagrada à definição dos conceitos de marca e de identidade da marca, foi aqui adaptada, de forma a dar-lhe um carácter mais abrangente e menos dirigido ao trabalho de investigação que lhe deu origem.

A versão final do texto foi melhorada com a leitura, comentários e correcções das minhas Colegas, co-fundadoras do Núcleo de Estudos da Marca, Ana Corte-Real Beirão, Joana César Machado e Margarida Pedro. Muito lhes agradeço esta visão externa atenta e enriquecedora.

Ao longo do texto quisemos distinguir o essencial do acessório. As passagens escritas em caracteres mais pequenos são, ou citações longas que servem para ilustrar em detalhe o pensamento de um autor, ou observações nossas destinadas a precisar certos pontos deixados em aberto no texto principal.

MARCA E PRODUTO

A marca não é um conceito fácil de delimitar. Na sua definição e na sua análise cruzam-se várias disciplinas, designadamente aquelas que a utilizam e regulam mais directamente, e que são o direito comercial e a gestão de marketing.

Para o direito comercial a marca é um sinal: a OMPI - Organização Mundial de Propriedade Industrial (organismo responsável pela protecção jurídica da marca ao nível do direito internacional) define a marca como um “sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros de outras empresas” (Chantérac, 1989, p.46). Sendo um sinal composto em primeira análise por um significante e um significado, a definição jurídica acentua a faceta significante (o sinal distintivo) em detrimento da faceta significado (o conteúdo do conceito de marca).

Tributário do direito nas suas definições iniciais de marca, o marketing evoluiu progressivamente para uma visão mais global, em que a marca exprime a estratégia específica de marketing desenvolvida em torno de um produto:

“Construir uma marca não é por um rótulo ou um nome num produto. É antes de mais apetrechar-se com a vontade e os meios de uma verdadeira abordagem de marketing” (Kapferer, 1989, p.16).

É preciso sublinhar que o conceito de produto deve ser entendido em sentido lato, já que a marca pode referir-se a um produto tangível ou a um serviço (tal como na definição da OMPI), a um produto singular ou a um conjunto (uma linha, uma gama), aos produtos de um produtor ou de um distribuidor, a uma empresa ou a uma organização sem fins lucrativos.

A complexidade do conceito de marca está ligada exactamente e esta multiplicidade de potenciais referentes. A definição da American Marketing Association, ainda hoje adoptada nos manuais clássicos de marketing (ver Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999, p.571), acrescenta à definição jurídica as seguintes precisões (e confusões...):

A marca “é um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes” (Alexander, 1960, p.8).

A definição, como se vê muito inspirada na definição jurídica, precisa assim que marca é um sinal de venda, e não necessariamente um sinal de fábrica (a terminologia jurídica clássica fala normalmente de “marca de fábrica”, ver Saint-Gal, 1982). Por isso o conceito de marca pode confundir-se com outras figuras jurídicas como a insígnia (sinal distintivo de um estabelecimento comercial), e mesmo a firma, a denominação social ou o nome comercial (que correspondem à identificação nominal das organizações, consoante o seu estatuto jurídico; ver a este propósito Chantérac, *ibid.* pp.50-51, e Cabat, 1989, pp.309-310). Os sinais colectivos de qualidade, tais como as denominações de origem

(ROQUEFORT para os queijos, PORTO para os vinhos) ou os certificados de conformidade a normas de qualidade (WOOLMARK para a lã), sem serem marcas do ponto de vista jurídico, correspondem a uma lógica de marca para os colectivos de produtores/vendedores que os utilizam (ver Kapferer, 1995, pp.63-66).

A associação da marca a um conjunto de produtos (linha ou gama, ver a hierarquização de Kotler, 1997, p.432), e não necessariamente a um só item, faz da marca um instrumento de marketing tradicionalmente integrado no primeiro P do “marketing mix”, o “product”:

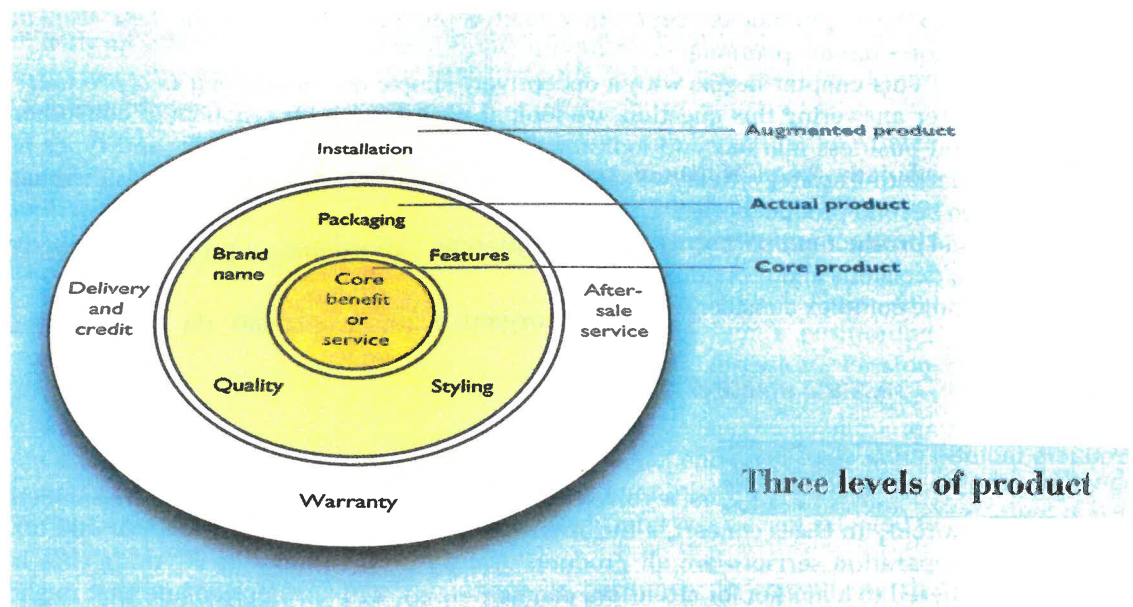


Fig. 1
A marca inserida no conceito de produto
(Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999, p.562).

Na sua distinção clássica dos três níveis do produto, Kotler insere a marca (em rigor o nome da marca, o “brand name”) ao nível do produto actual, i.e. o conjunto de instrumentos que actualizam e tangibilizam o benefício essencial que é oferecido. O produto central é esse benefício; o produto aumentado é uma extensão do produto actual, correspondendo aos serviços adicionais que podem acompanhar eventualmente a oferta.

O produto actual, ou talvez em designação mais clara o produto tangível, pode ser composto por um ou vários itens variantes do produto; o conjunto pode ser marcado com um só nome, ou com vários nomes, ou ainda com um nome de cobertura e nomes individuais para cada item (BIC LARANJA e BIC CRISTAL, por exemplo). A questão pode-se pôr igualmente ao nível do conjunto de produtos/benefícios oferecidos por um produtor (no caso da BIC, esferográficas, isqueiros, aparelhos de barbear...), já que o produtor pode utilizar uma só marca ou várias marcas. Abordamos aqui uma das questões essenciais da política de marca de uma organização, a questão da sua identidade corporativa, o “corporate identity”.

MARCA E ORGANIZAÇÃO

Do ponto de vista da organização, a escolha da sua marca ou das suas marcas é antes de mais uma opção de estratégia global. Olins (1989, pp.81-129) distingue, como opções de identidade corporativa, três estruturas de base:

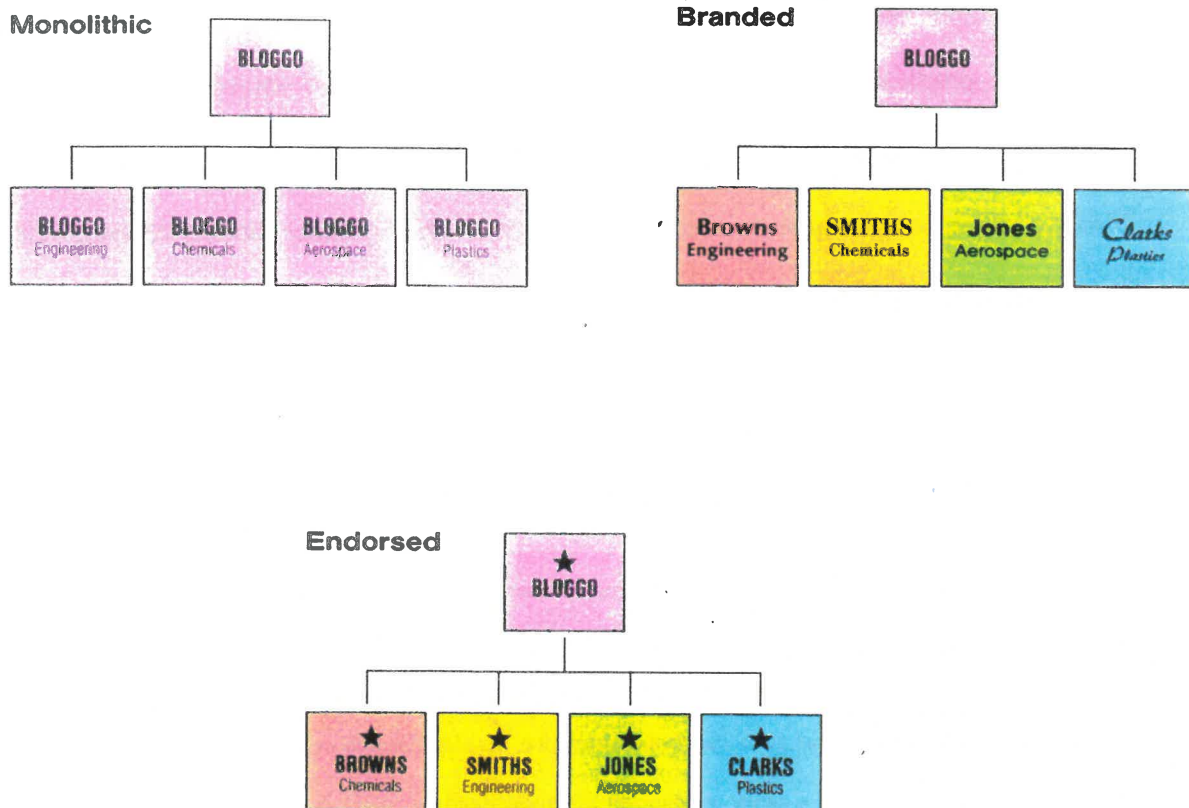


Fig. 2
Estruturas de "corporate identity"
(Olins, 1989, p.79, simplificado).

Na estrutura monolítica, a organização atribui a sua marca a todos os produtos, garantindo assim uma identidade corporativa única. Inversamente, na estrutura diferenciada ("branded") a organização atribui marcas diferentes aos seus produtos (podendo eventualmente reservar a marca da organização para certos produtos que ela pretenda associar à sua identidade corporativa). Finalmente, a opção mista ("endorsed")

corresponde a cobrir, com a marca única da organização, as diferentes marcas atribuídas aos produtos.

Sem entrar em grandes detalhes sobre as vantagens e inconvenientes destas opções, assinale-se simplesmente que a estrutura monolítica privilegia a notoriedade do conjunto, enquanto a estrutura diferenciada privilegia o posicionamento de cada marca. Notoriedade e posicionamento são efectivamente as duas grandes facetas de estratégia de marketing normalmente associadas às funções da marca.

A notoriedade avalia o primeiro nível de resposta do cliente ao produto e ao seu sinal: o nível cognitivo.

“A força de uma marca mede-se em parte pela sua notoriedade (...). Uma marca sem notoriedade não passa de uma aspreza sobre o produto, vazia de sentido, muda” (Kapferer, *ibid.* p.159).

A notoriedade corresponde ao grau de conhecimento e de memorização da marca. É indispensável para provocar as outras respostas, a saber: a resposta afectiva, ligada à formação das atitudes e preferências; a resposta comportamental, ligada ao acto de compra propriamente dito (Lambin, 1989, pp.142-155).

Aaker (1996, p.11), cita uma curiosa experiência para ilustrar a força desta influência: “... os entrevistados eram chamados a provar três tipos de margarina de amendoim: entre as três amostras havia a margarina de uma marca que tinha um nível de preferência de 70% em teste cego, e à qual foi retirado o rótulo para esta experiência; outra amostra era de uma margarina de qualidade inferior (não preferida em teste cego) à qual foi posto o nome de uma marca conhecida dos entrevistados, mas que nenhum deles tinha nem comprado nem consumido antes. Significativamente, 73% dos entrevistados preferiram a manteiga de inferior qualidade marcada, em detrimento da manteiga de superior qualidade não marcada” (Hoyer & Brown, 1990, citados por Aaker, *ibid.*).

O posicionamento corresponde ao conjunto de atributos que são associados à marca, aproximando-a ou distinguindo-a das concorrentes. Dele vai depender a formação da resposta afectiva, designadamente o grau de estima e de preferência da marca.

Kapferer & Laurent (1989, p.110-115) distinguem seis funções da marca para o cliente: duas que podemos agrupar em torno do conceito de notoriedade (identificação do produto, praticidade de memorização) e quatro que podemos agrupar em torno do conceito de posicionamento (diferenciação de atributos, garantia de qualidade, personalização do produto, dimensão lúdica). Mais recentemente Kapferer (1995, p.29) alargou para oito o número de funções, ao acrescentar a satisfação ligada à permanência de utilização da marca (consequência a longo prazo da personalização do produto), e ao substituir a dimensão lúdica pelas dimensões hedonista (satisfação ligada à estética da marca) e ética (satisfação ligada ao comportamento responsável da marca). Sinal dos tempos, quando vemos por exemplo a evolução da marca BENETTON, que muda claramente de um registo inicial alegre e lúdico para o registo actual de missão ética, no limiar da intervenção política (ver a este propósito a interessante análise semiótica de Semprini, 1992, pp.160-183).

Para ilustrar as duas versões extremas do olhar das organizações face às funções da marca, podemos comparar os comportamentos tipo de uma multinacional japonesa e de uma multinacional americana. Vejamos os exemplos dados por Olins (ibid. p.96):

“A YAMAHA fabrica instrumentos musicais. Mas também fabrica motos. A ninguém na YAMAHA passou pela cabeça que a sua reputação num domínio não devesse ser estendida a outro domínio”:

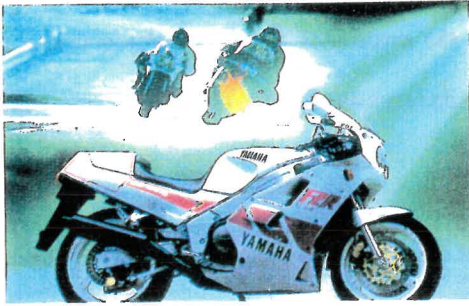


Fig. 3
O comportamento monolítico da YAMAHA
(Olins, 1989, p.97, e Páginas Amarelas de Bruxelas, rubricas “Instrumentos de Música” e “Motos”).

“A MITUBISHI vai mais longe. Esta venerável instituição é uma das maiores companhias do Japão, o que faz dela uma das maiores do mundo. Há poucas coisas que a MITSUBISHI não tenha feito. Fabrica, entre outros, automóveis e aviões: ambos são chamados MITSUBISHI. Tem o seu próprio banco, chamado MITSUBISHI. Opera também nos bens de grande consumo: você poderá encontrar no seu supermercado conservas de salmão, de santola ou de atum com a marca MITSUBISHI.



Fig. 4
“... conservas de salmão, de sardinha ou de atum com a marca MITSUBISHI”
(Olins, 1989, p.96)

Para compreender a dimensão do fenómeno MITSUBISHI, é preciso encontrar um termo de comparação. Imagine-se a existência de um banco FORD, de conservas de salmão FORD, e de uma agência funerária FORD”.

Com efeito, se as marcas japonesas são o exemplo por excelência de uma cultura monolítica, a cultura de diferenciação multimarcas é tipicamente ocidental e especificamente anglo-saxónica. A história da LEVER, que se inicia no final do século XIX em Inglaterra, é exemplar neste aspecto:

parecia nada de especial. Três dias mais tarde corre ao encontro de Thomson para lhe dizer que na lista estava o nome que ele procurava. O nome era SUNLIGHT(luz do sol).



Fig. 5
A marca SUNLIGHT: publicidade de 1930 mostrando a embalagem de 1900 (Olins, 1989, p.110).

A partir daí Lever fez uma promoção vigorosa da marca SUNLIGHT. Recorreu a materiais publicitários americanos - há um século os Estados Unidos tinham já alcançado a primazia neste domínio (...). Em 1894, o SUNLIGHT, que se transformara entretanto num grande sucesso, era seguido pelo LIFEBOUY (boia salva-vidas!), a segunda grande marca da LEVER. LIFEBOUY foi apresentado como um sabão desinfetante, o inimigo das epidemias e dos micróbios. Depois apareceram o MONKEY BRAND, o VIM, o PLANTOL (...). Em 1899 a LEVER lançava o LUX...”.

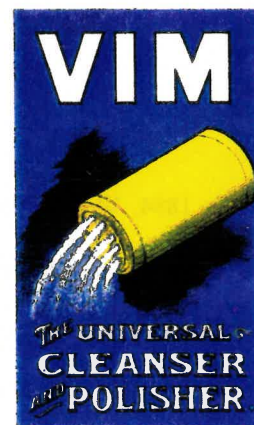


Fig. 6
O posicionamento preciso das primeiras marcas da LEVER (Olins, 1989, p.112).

A história da LEVER não é como um conto de fadas que termina em felicidade permanente. A evolução das políticas de marca ao longo dos anos demonstrou que um modelo multimarcas, diferenciadas ao extremo, continha também factores de fraqueza. Em 1988 a LEVER teve de lançar na Grã-Bretanha esta campanha, para combater, ao mesmo nível de dimensão e de notoriedade, as grandes marcas dos distribuidores:

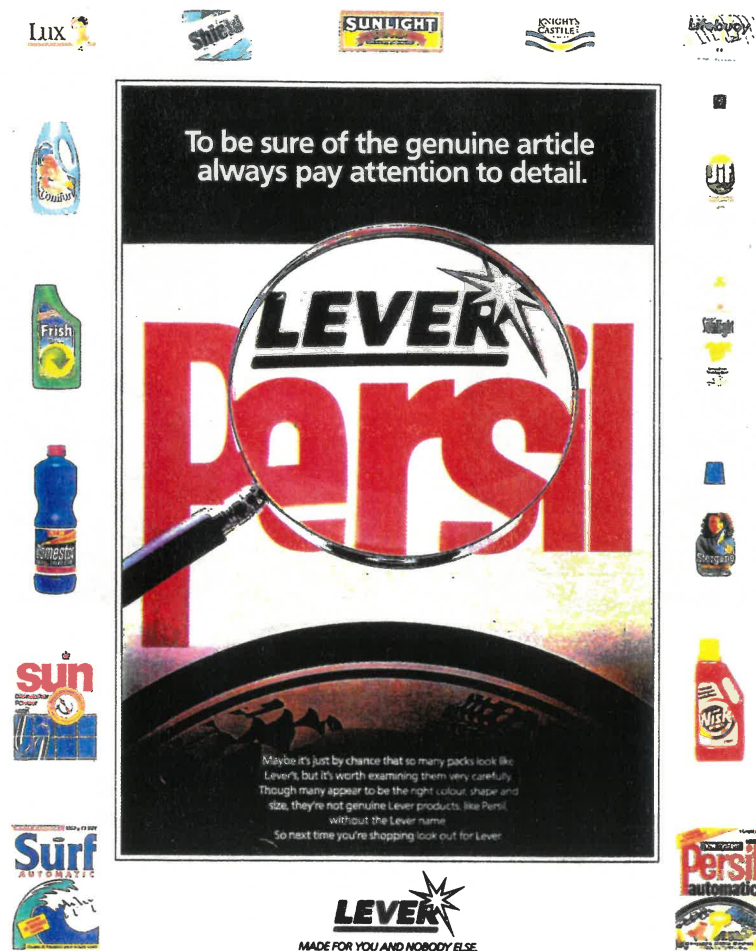


Fig. 7
A LEVER à procura de uma identidade corporativa
(Olins, 1989, p.113).

Ao tentar transformar-se na (grande) marca de cobertura de uma estrutura mista, a LEVER tipifica o comportamento de um grande número de empresas face à política de marca. Veja-se a tradicional opção da NESTLÉ:



Fig. 8
NESTLÉ, marca de cobertura de uma estrutura mista
(Semanário, 1994, p.40, e Independente, 1998, p.45).

O modelo de Olins e os casos da MITSUBISHI, da LEVER e da NESTLÉ fazem-nos compreender a visão mais moderna dos autores especializados na problemática da marca: a oferta das organizações é estruturada em marcas, uma ou várias, e não em produtos.

Não é o produto que tem uma marca, como nos propunha a visão tradicional, é a marca que tem um ou vários produtos:

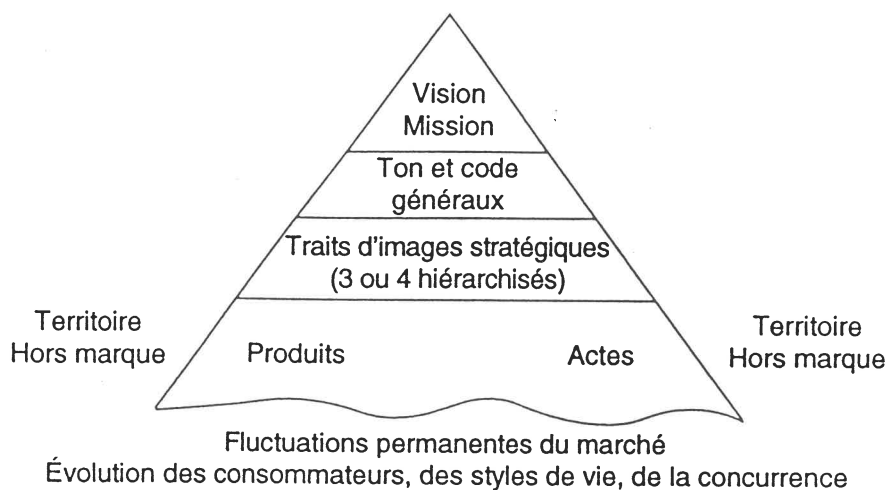


Fig. 9
A pirâmide da marca
(Kapferer, 1995, p.52).

“A noção de missão da marca está ausente da maior parte dos manuais de marketing” (Kapferer, 1995, p.50).

“As grandes marcas podem ser comparadas a uma pirâmide: o seu cume exprime a visão, a missão, a concepção que por exemplo uma marca de automóveis tem do automóvel (Kapferer dá, entre outros, o exemplo da PEUGEOT e do seu slogan “para que o automóvel seja sempre um prazer”). Este nível alimenta o nível do tom e dos códigos gerais da marca. Com efeito, a personalidade e o estilo da marca exprimem-se menos por palavras e mais por uma maneira de ser, de comunicar. (...) O terceiro nível

corresponde aos traços estratégicos da marca (...). Encontramos aqui os eixos de posicionamento, tais como a segurança, a fiabilidade, a robustez da VOLVO, ou o dinamismo, o estilo, a fiabilidade da PEUGEOT. Por fim temos o plano dos produtos, a base da pirâmide é o nível dos posicionamentos de cada modelo no seu segmento de mercado” (Kapferer, ibid. pp.51-52).

Pode-se concluir dizendo que, numa óptica de marketing, é a marca, e não o produto, a unidade de oferta da organização.

“O produto é aquilo que é feito na fábrica; a marca é aquilo que é comprado pelo cliente. O produto pode ser copiado por um concorrente; a marca é única” (Aaker, 1991, p.1, citando Stephen King, WPP Group, Londres).

Uma organização pode oferecer uma ou várias marcas: o conjunto pode ser mais ou menos largo consoante a sua política de marca seja tendencialmente monolítica (MITSUBISHI) ou diferenciada (LEVER).

Cada marca tem o seu próprio conjunto de produtos, o seu conjunto de acções de marketing, a sua identidade e os seus sinais.

“... uma marca é uma entidade psicológica e física: o produto físico é combinado com imagens e com símbolos, criando uma identidade incorporada (por um lado) no nome da marca, (e por outro) no preço, na

embalagem e na publicidade. Para serem eficazes, estas imagens e símbolos devem estar em relação e explorar as necessidades, os valores e os estilos de vida dos consumidores...” (Pellemans, 1990, p.2.13):

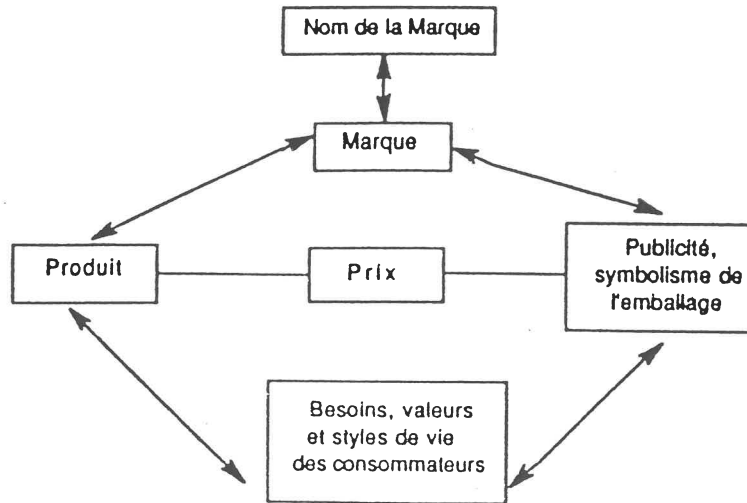


Fig. 10
A marca reintegrada no contexto do marketing
(Pellemans, 1990, p.2.13).

SINAL, MISSÃO E IMAGEM

Na sua abordagem semiótica da marca, Mollerup (1997, p.78-85) parte da concepção peirciana de sinal para chegar a uma definição de marca assente em três pilares: o pilar dos sinais propriamente ditos (o nome da marca, o logotipo, etc.), o pilar dos objectos a

que os sinais se referem (o produto, a organização, a sua missão e o seu marketing mix), e finalmente o pilar dos efeitos que os sinais produzem nas pessoas que os descodificam (i.e. a imagem da marca junto dos seus diferentes públicos).

A semiótica é a “ciência dos sinais”. Ao longo do seu desenvolvimento, a semiótica tem vivido partilhada entre duas grandes tradições de concepção e de pesquisa:

a tradição “saussuriana” - do linguista suíço Ferdinand de Saussure - que criou no princípio do século os fundamentos teóricos de uma ciência dos sinais; para Saussure a semiótica é uma extensão da linguística, já que “... a língua é um sistema de sinais que exprimem ideias, e como tal comparável à escrita, ao alfabeto dos surdos-mudos, aos ritos simbólicos (...). Ela é somente o mais importante destes sistemas” (Saussure, 1915, citado por Dano, 1994, p.12);

a tradição “pierciana” - do filósofo americano Charles Sanders Peirce – que desenvolveu, a partir dos anos trinta, uma concepção positivista do sinal, estudando-o na perspectiva da sua ligação com o mundo real; o sinal pierciano, que só existe pela sua relação com uma “realidade”, opõe-se à concepção autónoma da linguagem defendida por Saussure (ver Greimas & Courtés, 1993, pp.311-312).

Desta clivagem resulta que, enquanto para a semiótica saussuriana o sinal é uma entidade diádica, composta por um significante – a forma do sinal, a sua expressão – e por um significado – o seu conteúdo -, para a semiótica pierciana o sinal é uma entidade triádica, incluindo como terceiro termo um referente do mundo real, que autoriza o estabelecimento de uma relação entre o significante e o significado.

Vejamos como Mallerup tira partido desta concepção triádica para integrar no conceito de marca a dimensão do sinal de identidade, a dimensão do objecto de marketing a que ele se refere, e a dimensão da imagem por ele provocada no público alvo:

“Peirce usa a palavra sinal em pelo menos dois sentidos: em sentido lato para definir a relação triádica estabelecida por um sinal, e em sentido estrito para designar um dos elementos dessa relação triádica. Os

três elementos da relação triádica são: o “representamen” ou sinal no seu sentido estrito; o “object” (objecto) a que se refere o representamen; e o “interpretant” (interpretante), que é o efeito que o representamen cria na mente do utilizador. (...) Os termos podem ser bem ilustrados através da marca timbrada no papel de carta de uma companhia: a marca “per se” é o representamen; o efeito que a marca cria na mente do observador é o interpretante, e a companhia que a marca representa é o objecto”.

“... o interpretante causado por um representamen específico não está em absoluto pré-determinado. O interpretante depende não só do representamen, mas também do contexto em que é usado e da cultura do utilizador. (...) A estrela MONTBLANC pode servir como exemplo.



Fig. 11
MONTBLANC: sinal, objecto e interpretante
(Mollerup, 1997, pp.78 e 188)

A estrela branca no topo de uma embalagem de tinta é o representamen, o fabricante da tinta é o objecto. A estrela branca pode evocar a imagem mental de uma caneta, (...) o prestígio e qualidade dos produtos vendidos com a marca. Para um outro leitor (...para a companhia) a estrela representa o cume do Monte Branco, ladeado por seis vales circundantes” (Mollerup, ibid. pp.68 e 78).

Assumindo a marca como um sinal triádico, podemos sintetizar as suas diferentes facetas através do modelo triangular seguinte:

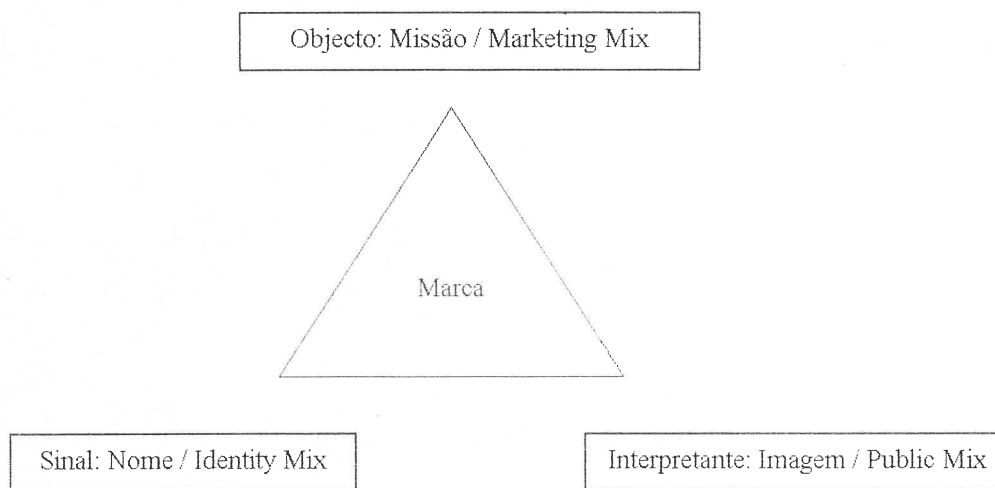


Fig. 12
O triângulo da marca.

A marca, enquanto sinal, e no seu sentido mais estrito, é um nome: MITSUBISHI, LEVER, NESTLÉ, LUX, MONTBLANC... Ao nome podem associar-se outros sinais – os três diamantes do logotipo MITSUBISHI, a estrela da LEVER, o ninho da NESTLÉ, o slogan “nove em cada dez estrelas usam LUX”... - que, em conjunto com o nome, compõem o “identity mix” da marca.

O objecto da marca é a organização e/ou os seus produtos. Um produto em marketing é antes de mais um benefício, o produto central de Kotler. Numa estrutura monolítica a marca – única - pode ter um ou vários produtos, mas o denominador comum é o benefício global que a marca se propõe oferecer, a missão da marca, no sentido que lhe é dado por Kapferer. Os diferentes produtos vão corresponder a específicos benefícios porque correspondem a diferentes produtos tangíveis, a diferentes produtos alargados, e obviamente a diferentes políticas de distribuição, comunicação e preço. Como numa orquestra bem afinada, todos estes instrumentos do “marketing mix” expressam (ou devem expressar) de forma consistente a missão da marca.

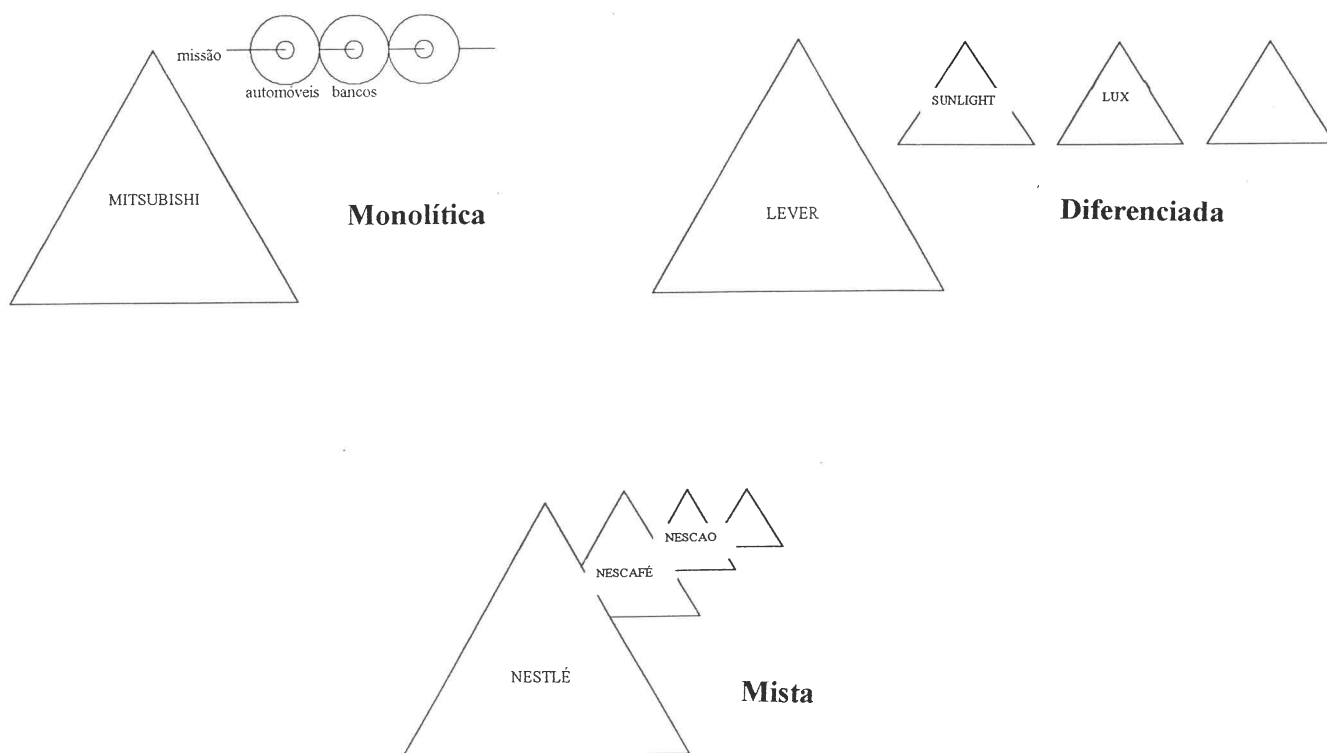


Fig. 13
O triângulo da marca: estruturas monolítica, diferenciada e mista.

Se numa estrutura monolítica a organização é uma marca, numa estrutura diferenciada muitas marcas são muitas organizações. Embora internamente isto possa não ser verdade, externamente nenhum denominador comum liga as diferentes marcas: elas correspondem a sinais diferentes de objectos diferentes. A estrutura mista é novamente uma opção intermédia entre estas posições extremas.

O interpretante da marca é a imagem que a marca tem junto de um determinado indivíduo, e por extensão junto de um determinado público alvo. Diferentes públicos (clientes, pessoal, accionistas, fornecedores...) terão da marca diferentes imagens, porque têm com a organização diferentes relações de troca, e logo têm face a ela diferentes expectativas. O pilar do interpretante é, relativamente aos dois anteriores, o pilar dos resultados, de notoriedade e de posicionamento, obtidos junto dos diferentes públicos da marca - o seu "public mix" - pelas estratégias e acções desenvolvidas ao nível do "identity mix" e do "marketing mix".

SINAIS DA MARCA

Retomando o conceito de marca no sentido mais restrito de sinal de identidade (o significante do sinal ou o seu representamen), e relendo a prosaica definição do glossário da American Marketing Association, temos que a marca pode ser "um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos...". Para além do conceito

de marca propriamente dita (“brand”), o glossário contém três definições complementares (Alexander, *ibid.*p.8):

. nome da marca (“brand name”): “a parte da marca que pode ser vocalizada, o vocábulo”;

. grafismo da marca (“brand mark”): “a parte da marca que pode ser reconhecida, mas não vocalizada, e que pode ser um símbolo, um desenho, um “coloring” ou um “lettering” distintivos”;

. marca registada (“trade mark”): “a marca ou a parte da marca que beneficia de uma protecção legal, já que é susceptível de um direito de propriedade exclusiva. A marca registada protege os direitos exclusivos de um vendedor ao uso do nome (“brand name”) e/ou grafismo (“brand mark”) da marca”.

Estas definições, apesar de não muito rigorosas, utilizando termos que não são mutuamente exclusivos, representam o ponto de partida do marketing relativamente à marca e aos seus sinais.

Por seu lado, a preocupação de definir as condições de protecção legal da marca tem levado os juristas a precisar o mais possível os sinais que podem ser registados como marcas comerciais. Saint-Gal (1982), autor que é uma referência nesta área (ver Giraud, 1965, p.33, Plasseraud, 1977, p.17, Cabat, 1989, p.335), distingue as marcas segundo dois critérios:

. pelo critério da natureza dos componentes, as marcas podem ser nominais ou figurativas, ou ainda mistas quando conjugam elementos dos dois tipos;

Saint-Gal admite ainda a existência de marcas sonoras – os temas musicais ou “jingles” – mas o seu registo é ainda relativamente pioneiro e restrito (caso das “marcas radiofónicas” nos EUA, ver Chantérac, *ibid.* p.80). Para Hankinson & Cowking (1996, p.231) o registo de sons e odores tornou-se possível no Reino Unido, à luz do novo “Trade Marks Act” de 1994.

Assinale-se, a propósito desta proliferação, que os teóricos mais rigorosos vão ao ponto de negar a distinção entre marcas nominais e figurativas, considerando que só as marcas figurativas são passíveis de protecção. Para compreender esta posição rigorosa tome-se como exemplo o seguinte caso curioso de jurisprudência francesa, relativo à marca de uma revista feminina (Cabat, *ibid.* p.340): “a marca MADEMOISELLE AGE TENDRE (menina de tenra idade) foi interdita por ter usurpado a marca anterior concorrente MADEMOISELLE. Em contrapartida a marca MLLE AGE TENDRE (usando a abreviação gráfica muito comum em francês) foi autorizada. (...) Os sons não pertencem à marca, só é marca a imagem visual dos sons, de forma que a imagem (e não os sons) MADEMOISELLE é usurpadora, enquanto que a imagem diferente (apesar dos mesmos sons) MLLE não o é. (...) Todas as marcas são pois figurativas, e por consequência a distinção que se faz entre marcas figurativas e marcas nominais, ou verbais, não diz respeito às marcas, mas aos sinais antes de serem consagrados como marcas”. Como estamos a analisar a marca enquanto sinal, vamos manter a distinção...

pelo critério do número de componentes, as marcas podem ser simples, quando são compostas por um só elemento (nominal ou figurativo), ou complexas, quando são compostas por vários elementos (nominais, figurativos, ou uma combinação dos dois tipos).

Este segundo critério tem uma pertinência essencialmente jurídica, expressa na certeza de que “a reprodução de um qualquer dos elementos distintivos constitui uma contrafacção” (ver Plasseraud, *ibid.* p.33, e mais em detalhe Olavo, 1991, pp.27-28). Na perspectiva do

marketing, o critério é relevante na medida em que assume a identidade da marca como um conjunto de elementos, de instrumentos, constituindo um sistema e uma coerência. A marca, que do ponto de vista do significado, é o sinal de um “marketing mix”, é do ponto de vista do significante a expressão de um “identity mix”.

A expressão “identity mix” é utilizada por Olins (1989, pp.29-45), embora este autor lhe dê um significado mais alargado, ao referir-se aos quatro grandes conjuntos de elementos que compõem e definem o “corporate identity” de uma organização: os produtos/serviços, os ambientes, a comunicação, e o comportamento do pessoal. No fundo, há que compreender que o “identity mix” e o “marketing mix” se imbrincam e são interactivos, no sentido em que os instrumentos de identidade da organização identificam os instrumentos de acção de marketing, que por sua vez passam a ser, também eles, instrumentos de identidade da organização.

A definição de um “mix” de identidade, composto por uma parte nominal e por uma parte figurativa, é a primeira consequência da análise jurídica da composição da marca. De seguida devem considerar-se, no seio de cada um destes dois termos, os sinais específicos de identidade que são susceptíveis de protecção legal.

Vejamos primeiramente o caso das marcas nominais: do ponto de vista jurídico, marca nominal e nome da marca são praticamente sinónimos. Com efeito, muitas reticências podem ser postas ao registo e protecção de outras formas de identidade nominal, nomeadamente os slogans.

As legislações germânicas, mais rigorosas, não aceitam o slogan como marca. As legislações latinas, mais flexíveis, aceitam-no com restrições. Assim, para beneficiar de protecção legal, o slogan deve em princípio incorporar o nome da marca. Algumas raras exceções de jurisprudência são justificadas quando o tribunal julga que a sequência das palavras ou a composição da frase são inovadoras: casos de “Allo SOS Dépannage” (Alô, SOS Reboque) ou de “Le bien être de votre linge est la santé de votre machine” (O bem estar da sua roupa é a saúde da sua máquina) referidos por Chantérac (ibid. p.82).

Do ponto de vista do marketing há também uma grande diferença entre a utilização universal do nome – o sinal que em primeira instância define a identidade da marca – e a utilização circunstancial do slogan.

Esta mesma diferença é evidente ao nível dos sinais que são admitidos como marcas figurativas. Com efeito, a utilização generalizada do logotipo não é comparável com o carácter específico de outras variantes de marca figurativa – a etiqueta, a embalagem, o design específico de um produto ou expositor – cuja existência é determinada pelas características específicas de certos produtos ou formas de venda. Em coerência com o que acontece no caso do nome e do slogan, as legislações mais rigorosas só admitem o registo destas variantes de marca figurativa desde que incorporem uma identificação explícita da marca.

“Logotipo” (ou a abreviatura “logo”) é o termo da linguagem corrente mais usado para definir o sinal visual que, associado ao nome, identifica a marca. Por essa razão o vamos adoptar, em detrimento de outros

vocábulos alternativos usados por certos autores (emblema, símbolo, escudo, entre outros; para se aperceber da profusão, ver Marion, 1989, pp.107-118).

Nome e logotipo são assim os sinais de base do “identity mix”. Qualquer programa de “corporate identity” os assume como ponto de partida (Murphy & Rowe, 1988, Forbs, 1988, p.252-257) e os declina em função das necessidades da marca e de toda a organização.

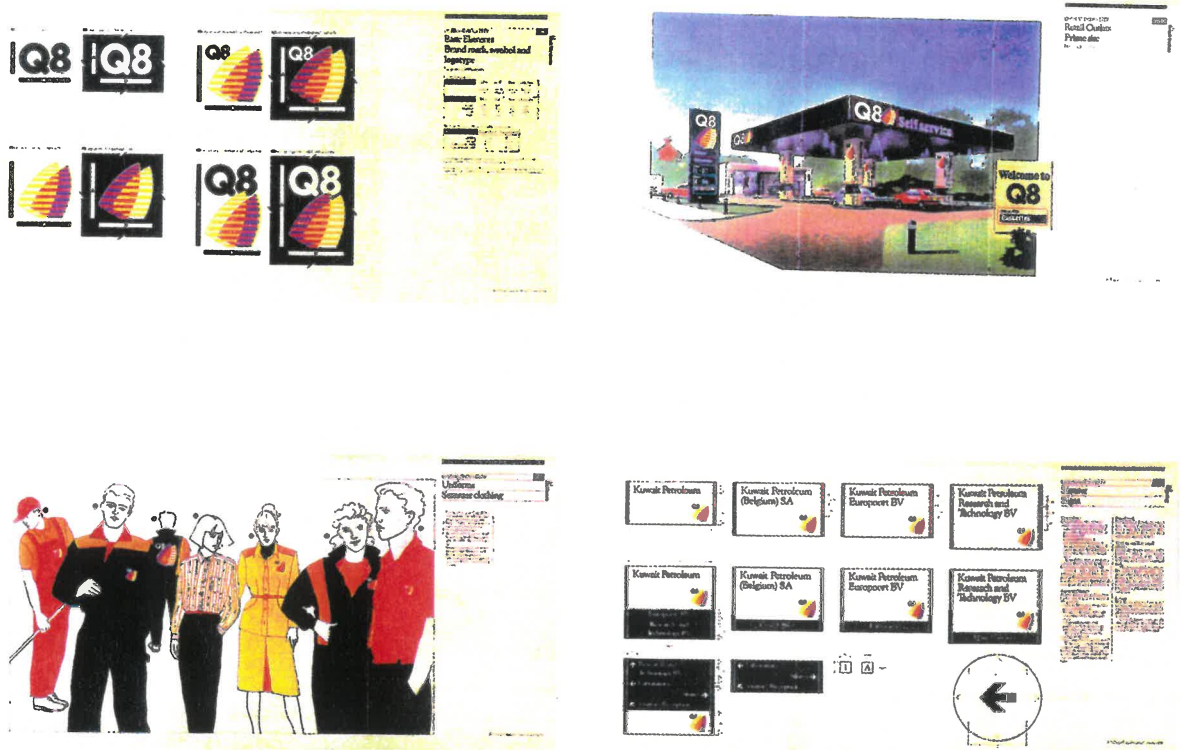


Fig. 14

A marca declinada num programa de identidade corporativa: extractos do manual de “corporate identity” da Q8, a marca internacional da KUWAIT PETROLEUM (Olins, 1989, pp.193-195).

Forbs distingue quatro conjuntos de elementos no programa de identidade de uma organização: a nomenclatura, o logotipo e/ou símbolo, o tipo de letra e a cor. A nomenclatura diz respeito não só à escolha do nome ou nomes utilizados pela organização, mas também, e antes de mais, às suas opções em matéria de estrutura de identidade (designadamente o seu pendor mais ou menos monolítico ou diferenciado). A distinção entre logotipo e símbolo está ligada à ausência ou presença de um desenho associado ao nome da marca e à sua expressão escrita. O tipo de letra inclui não só a escolha dos caracteres do logotipo mas também do conjunto da documentação, sinalética, etc. A cor refere-se à cor ou cores utilizadas no logotipo e à forma como a organização as declina nos seus suportes de comunicação.

Para ver em detalhe como o nome e o logotipo se articulam na criação da identidade de uma marca, voltemos ao caso fictício BLOGGO apresentado anteriormente. A figura seguinte retoma a situação mais simples e a situação mais complexa do esquema de Olins:

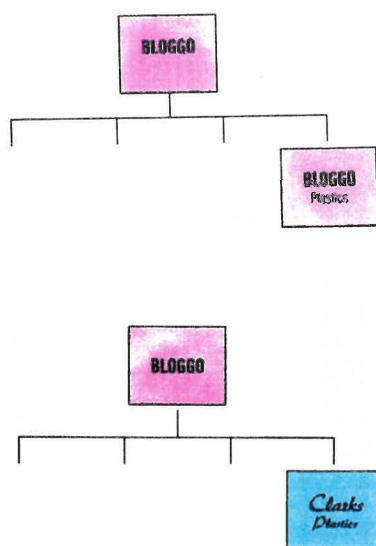


Fig. 15
A identidade da marca: o nome e o logotipo
(Figura 2, supra).

Quando opta pela utilização de uma só marca, a organização escolhe:

- . um nome (BLOGGO), que pode ser simples – neste caso trata-se de identificar a sociedade mãe – ou composto pelo nome propriamente dito acompanhado de um termo genérico designando a actividade ou o produto (BLOGGO PLASTICS);
- . um logotipo, composto por um “lettering” (**BLOGGO**) e um “coloring” específicos.

Quando decide trabalhar com várias marcas, a organização adota:

- . vários nomes: BLOGGO e CLARKS;

- . vários logotipos:

★
BLOGGO

Clarks
Plastics

Nesta versão mais complexa do logotipo da BLOGGO há um elemento novo, o desenho de uma estrela. Quando existe, o desenho torna-se normalmente o componente principal do logotipo. O quadro seguinte esquematiza e inventaria os componentes possíveis do nome e do logotipo:

identification mix		★ BLOGGO	<i>Clarks</i> <i>Plastics</i>	
nom	nom (s.s.)	BLOGGO	CLARKS	
	générique	—	PLASTICS	
logo	dessin	★	—	
	lettering	BLOGGO	<i>Clarks</i>	
	coloring	(rose)	(bleu)	
slogan, etc.				

Fig. 16
O identity mix da marca
(Lencastre, 1997, p.15).

Sublinhe-se que, entre os componentes do nome e do logotipo, há diferenças de estatuto: o genérico é um complemento do nome “strictus sensus” (s.s.); o coloring é um complemento do desenho e do lettering; o lettering, quando se trata de caracteres tipográficos standard, é um complemento do nome. Esta hierarquia deve-se à capacidade distintiva de cada componente.

Do ponto de vista jurídico, não se pode proteger como marca de um produto ou de uma actividade a designação genérica desse produto ou dessa actividade: é assim que, citando

Chantérac (ibid. p.47-48), o termo “poids lourds” (literalmente “peso pesado”, funciona como designação genérica de “veículo pesado” em francês) não foi aceite em França como marca de camiões; ou ainda “tickets restaurants” que também foi rejeitado como marca de títulos de pagamento em restaurantes. Assim, o termo genérico só pode ser protegido enquanto estiver associado ao nome (s.s.) da marca.

Em termos jurídicos, trata-se de aplicar o princípio do “carácter distintivo” da marca, que decorre directamente da sua definição: “sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros de outra empresa” (definição da OMPI, ver supra). O princípio do carácter distintivo é o primeiro critério que define o nível de protecção de uma marca. Ele impede uma nova marca de imitar uma marca existente: pode tratar-se pura e simplesmente da reprodução total ou parcial de uma marca (caso de MADMOISELLE AGE TENDRE face à marca existente MADMOISELLE), ou de situações mais subtis de semelhança fonética (BESTLAIT face a NESTLÉ) ou de jogo intelectual de associação de ideias (VACHE SÉRIEUSE face a VACHE QUI RIT... ou ainda ERGOSUM face a COGITO!) (Plasseraud, ibid. pp.154-155).

A protecção faz-se nos mesmos termos para o caso das imitações visuais:



Fig. 17
Uma clara imitação do logotipo COCA-COLA
(Murphy & Rowe, 1988, p.6).

O nome é diferente, mas o estilo do logotipo COCA-COLA, com o seu lettering ondulante e o seu coloring vermelho e branco, é aqui pirateado de maneira claramente ilícita (Murphy & Rowe, *ibid.* p.6).

O princípio do carácter distintivo aplica-se também à cor: as cores podem ser protegidas, mas apenas enquanto elementos de conjunto de uma marca complexa. Uma cor, por si própria, não é distintiva, não podendo ser apropriada e protegida como marca. Contrariamente às cores puras, os cambiantes e combinações de cores podem ser protegidos, quando não sejam “banais e naturais”, ou pela positiva, quando sejam suficientemente característicos, e portanto distintivos.

Pela mesma razão, o tipo de letra, quando não é suficientemente característico e distintivo, não é susceptível de protecção. É por causa desta especificidade trabalhada que nos parece ser de adoptar a terminologia inglesa “lettering” e “coloring” para designar estes dois componentes do logotipo.

No quadro seguinte faz-se uma síntese, não necessariamente exaustiva, dos componentes de identity mix de uma marca susceptíveis de pertencerem ao seu património registado e protegido:

		usage général	usage circonstanciel
identification mix	nominales	nom générique nom (s.s.)	slogan
marques	figuratives	logo dessin lettering coloring	etiquette emballage design
	sonores		jingle

Fig. 18
O identity mix da marca: componentes gerais e componentes circunstanciais
(Lencastre, 1997, p.17).

Como se disse, há que distinguir os componentes de uso geral dos componentes de uso circunstancial.

Nos componentes de uso geral, o elemento central é o nome (s.s), susceptível de ser tangibilizado, nominalmente pela adição de um genérico descritivo da actividade ou produto da marca, figurativamente pela criação de um logotipo que dê identidade visual à marca. No logotipo, e por razões práticas de utilização em diferentes suportes, convém distinguir a sua versão base, a preto e branco, da versão a cores.

Muitas vezes o genérico é omitido da designação corrente e abreviada da marca: MOBIL em vez de MOBIL OIL, PEPSI em vez de PEPSI-COLA.



Fig. 19
PEPSI-COLA torna-se PEPSI: os logotipos de 1905 e de 1973
(Plasseraud, 1977, p.115).

No que diz respeito ao coloring, a sua inclusão corresponde já a uma primeira declinação, ou versão alargada, do logotipo a preto e branco (a cinzento para ser mais preciso, i.e. em suporte não colorido):



Fig. 20
O coloring MOBIL: logotipo a preto e branco e versão a cores.

Os componentes de uso circunstancial devem ser considerados como versões alargadas dos componentes de uso geral. A nível nominal, o slogan normalmente não existe sem a inclusão do nome da marca; a nível figurativo uma etiqueta, uma embalagem, um design

específico, não podem em princípio ser registados como marca sem uma referência ao nome, ou ao seu equivalente visual, o logotipo. Fica em aberto, para já por falta de recuo, a forma como vai evoluir a prática e protecção das novas formas de marca, musicais, odoríferas... e porque não gustativas ou tácteis?

MARCA E FUTURO

A segunda metade dos anos 90 tem sido fértil em clamores como “O fim das marcas? Por um retorno ao produto” (Villemus, 1996), ou “Mau tempo para as marcas” (Lewi, 1996), que testemunham uma crise de maturidade a que o conceito e a prática da marca chegaram.

Em Abril de 1994, e na sequência da queda bolsista da maior parte das sociedades cuja cotação se apoiava no valor de grandes marcas globais, o “The Economist” publicava o primeiro grande artigo contestatário: “The death of the brand manager” (Reid, 1994, citado por Macrae, 1996, p.3).

“Instituídas como dogma no final dos anos 80 (...) as marcas estão em crise no coração dos anos 90. (...) Cada dia, por exemplo em França, morrem mais marcas do que as que nascem. Com os caixões a serem mais numerosos que os berços, é legítimo interrogarmo-nos sobre este declínio sem precedentes” (Villemus, *ibid.* p.16).

Esta visão fúnebre da marca é concerteza exagerada. No entanto, também é verdade que, tributários de uma herança de marca etiqueta, os gestores de marca modernos sobreestimaram frequentemente o nível comunicação da marca em detrimento do nível produto e serviço ao cliente. E estes erros pagam-se caro quando o “mau tempo”, provocado por uma concorrência cada vez mais agressiva, mata mais do que dantes... (ver a este propósito as posições equilibradas de Macrae, *ibid.* pp.1-17, e de Lewi, *ibid.* pp.9-15).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker D. A. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York, The Free Press.

Aaker D. A. (1996), *Building strong brands*, New York, The Free Press.

Agres S. J. & Dubitsky T. M. (1996), "Changing needs for brands", *Journal of Advertising Research*, January-February, pp.21-30.

Aldersey-Williams H. (1994), *Corporate Identity*, London, Lund Humphries Publishers.

Alexander R. S. (1960), *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*, Chicago, American Marketing Association.

Behaeghel J. (1991), *Brand packaging: the permanent medium*, London, Architecture Design and Technology Press.

Botton M. & Cegarra J.-J (1990), *Le nom de la marque*, Paris, McGraw-Hill.

Brun M. & Rasquinet P. (1996), *L'identité visuelle de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Cabat O. (1989), "Archéologie de la marque moderne", in Kapferer J.-N. et Thoenig J.-C. (ed.), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris, McGraw-Hill, pp.307-353.

Caron G.(1992), *Un carré noir dans le design: les messages cachés des objets de la vie quotidienne*, Paris, Dunod.

Carontini E. (1982), *L'action du signe*, Louvain-la-Neuve, Cabay Libraire-Éditeur.

- Castro E.D. & Flores A.G. (1988), "La marca, elemento estratégico del marketing", *Revista de Economía y Empresa*, vol. VIII, n° 22, pp.1-19.
- Cegarra J.-J. (1994), "Gérer un portefeuille de marques", *Décisions Marketing*, n° 3, pp.81-91.
- Cegarra J.-J. & Merunka D. (1993), "Les extensions de marque: concepts et modèles", *Recherche et Applications Marketing*, vol. 8, n° 1, pp.53-67.
- Chantérac V. (1989), "La marque à travers le droit", in Kapferer J.-N. et Thoenig J.-C. (ed.), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris, McGraw-Hill, pp.45-90.
- Charmesson H. (1988), *The name is de game: how to name a company or product*, Homewood, Dow-Jones-Irwin.
- Cloutier J. (1975), *L'ère d'Emerec ou la communication audio-scripto-visuelle à l'heure des self-media*, Montréal, Les Presses Universitaires de Montréal.
- Dano F. (1994): "Contribution de la sémiotique à l'étude des attentes des consommateurs à l'égard du packaging", Paris, Thèse de Doctorat, Université Paris - Dauphine.
- Diefenbach J. (1987), "The corporate identity as the brand", in Murphy J. M. (ed.), *Branding: a key marketing tool*. Houndmills, The MacMillan Press Ltd., pp.98-103.
- Eco U. (1973). *Segno*, Milano, Istituto Editoriale Internazionale; trad. portugaise de Marinho M. F. (1990), *O signo*, Lisboa. Editorial Presença.
- Floch J.-M. (1990), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Floch J.-M. (1995), *Identités visuelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Forbs C. (1988). "The Columbia-Presbyterian Medical Center, Identity program", in Gorb P (ed.), *Design talks!*, London. London Business School.

- Giraud C. H. (1965), *L'importance économique de la marque*, Paris, Gauthier Villars.
- Greimas A. J. & Courtés J. (1993), *Sémiotique - Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris, Hachette.
- Hankinson G. & Cowking P. (1996), *The reality of global brands - Cases and strategies for the successful management of international brands*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Heilbrunn B. (1996), "De l'objet-lego au logo-lego: l'identité de marque comme bricolage", Paris, Colloque Sémiologie en Entreprise, Electricité de France et Université Paris 7.
- Hoyer W. D. & Brown S. P. (1990), "Effects of brand awareness on choice for a common, repeat purchase product", *Journal of Consumer Research*, September, pp.141-148, cité par Aaker (1996).
- Independente (1998), "Marcas do século – As ideias que mudaram o mundo", 14 de Agosto.
- Kapferer J.-N. (1985), "Réfléchissez au nom de votre société", *Harvard L'Expansion*, n° 38, pp.104-118.
- Kapferer J.-N. (1989), "La face cachée des marques", in Kapferer J.-N. et Thoenig J.-C. (ed.), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris, McGraw-Hill. pp.9-44.
- Kapferer J.-N. (1995), *Les marques, capital de l'entreprise: les chemins de la reconquête*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 2e éd.
- Kapferer J.-N. & Laurent G. (1989), "La sensibilité aux marques". in Kapferer J.-N. et Thoenig J.-C. (ed.), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris. McGraw-Hill, pp.93-124.
- Kotler P. (1997), *Marketing management: analysis, planning implementation and control*, London. Prentice Hall International (UK) Limited, 9th. ed.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J. & Wong V. (1999), *Principles of marketing*, London, Prentice Hall Europe, 2th. European ed.

Krief Y. (1985), "L'audit de la communication: une redéfinition stratégique", *Revue Française du Marketing*, n° 101, pp.33-46.

Krief Y. (1986), "L'entreprise, l'institution, la marque - Niveaux de langage dans la communication", *Revue Française du Marketing*, n° 109, pp.77-96.

Krief Y. (1989), "La communication globale: une polyphonie des discours de l'entreprise", *Revue française de marketing*, n°125, pp.35-49.

Lambin J.-J. (1989), "La marque et le comportement de choix de l'acheteur", in Kapferer J.-N. et Thoenig J.-C. (ed.), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, Paris, McGraw-Hill, pp.125-158.

Lencastre P. (1997), "L'identification de la marque, un outil de stratégie marketing: le nom de la marque, le logotype et la mémorisation", Louvain-la-Neuve, Thèse de Doctorat, Université Catholique de Louvain.

Lewi G. (1996), *Sale temps pour les marques*, Paris, Albin Michel

Macrae C. (1991), *World class brands*, Wokingham, Addison-Wesley.

Macrae C. (1996), *The brand chartering handbook*, Harlow, Addison-Wesley

Marion G. (1989), *Les images de l'entreprise*, Paris, Les Editions de l'Organisation.

Massin (1993), *La lettre et l'image*, Éditions Gallimard.

McWilliam G. (1993), "A tale of two gurus: Aaker and Kapferer on brands", *International Journal of Research in Marketing*, vol.10. pp.105-111.

Mick D. G. (1986), "Consumer research and semiotics: exploring the morphology of signs, symbols and significance", *Journal of Consumer Research*, September, pp.196-213.

Mollerup P. (1997), *Marks of excellence: the history and taxonomy of trademarks*, London, Phaidon Press Ltd.

- Mosmans A. (1995), "Brand strategy: creating concepts that drive the business", *The Journal of Brand Management*, vol.3, pp.156-165.
- Mucchielli A. (1994), *L'identité*, Paris, Presses Universitaires de France, 3e éd.
- Murphy J. & Rowe M. (1988), *How to design trademarks and logos*, Oxford, Phaidon Press Limited.
- Nataf G. (1990), *Symboles, signes et marques*, Berg International Éditeurs, 3e éd.
- Nolan T. (1987), "Branding at Austin Rover", in Murphy J. M. (ed.), *Branding: a key marketing tool*, Houndmills, The MacMillan Press Ltd., pp.138-147.
- Olavo C. (1991), "Violação do direito de marca", Lisboa, Seminário Marcas, Instituto Nacional de Propriedade Industrial.
- Olins W. (1989), *Corporate identity, making business strategy visible through design*, London, Thames and Hudson.
- Pellemans P. (1990), "Comportement de l'acheteur", Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain, 4e éd.
- Péninou G. (1972), *Intelligence de la publicité: étude sémiotique*, Paris, Éditions Robert Laffont.
- Péninou G. (1986), "Langage et marketing - Introduction", *Revue Française du Marketing*, n° 108, pp.5-9.
- Pinson C. (1988), "Special issue on semiotics and marketing communications research", Guest Editorial, *International Journal of Research in Marketing*, vol.4, n°4, pp.167-172.
- Pinson C. (1992), "Semiotics of marketing", Fontainebleau, Working Papers Insead.
- Plasseraud Y. (1977), *Choisir, protéger et gérer vos marques*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Reid M. (1994), "The death of the brand manager", *The Economist*, 9 April, cité par Macrae C. (1996)

Rocha E. (1991), "Aspectos processuais do registo da marca", Lisboa, Seminário Marcas, Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Room A. (1987), "History of branding", in Murphy J. M. (ed.), *Branding: a key marketing tool*, Houndmills, The MacMillan Press Ltd., pp.13-21.

Roux E. (1990), "Comment se positionnent les marques de luxe", *Revue Française du Marketing*, n° 132-133, pp.111-118.

Rubinstein H. (1995), "Brand chartering - getting to a common understanding of the brand", *The Journal of Brand Management*, vol.3, n°.3, pp.145-155.

Ruffel B. (1996), "The genetics of brandnaming", *The Journal of Brand Management*, vol.4, n°.2, pp.145-155.

Safavi F. (1996), "Winning the battle of corporate/brand images: an image-focused model for selection of names and logos" *The Journal of Brand Management*, vol.3, n° .6, pp.145-155.

Saint-Gal Y. (1982), *Protection et défense des marques de fabrique et concurrence déloyale*, Paris, Delmas.

Semanário (1994), "Marcas do séc. XX", *Mais Semanário*, 12 de Novembro.

Semprini A. (1992), *Le marketing de la marque: approche sémiotique*, Paris, Éditions Liaisons.

Semprini A. (1995), *La marque*, Paris, Presses Universitaires de France.

Serraf G. (1986), "Essais de définitions compréhensives - Quelques concepts de base", *Revue Française du Marketing*, n° 109, pp.11-35.

Serrão R. (1991), "Regulamento da marca comunitária", Lisboa, Seminário Marcas, Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

Uncles M. (1995), "Branding - The marketing advantage", *The Journal of Brand Management*, vol.3, n°1.

Uncles M., Cocks M. & Macrae C. (1995), "Brand architecture: reconfiguring organisations for effective brand management", *The Journal of Brand Management*, vol.3, n°2.

Vendy J. , "La marque commerciale", Charleroi, Acec.

Villemus Ph. (1996), *La fin des marques? Vers un retour au produit*, Paris, Les Éditions d'Organisation.