



Gestão de marcas:  
um estudo de caso da puma  
*Brand management:  
case study of puma*

ANA LÚCIA FERRARESÍ<sup>1</sup>

[alf@ccs.ufsc.br](mailto:alf@ccs.ufsc.br)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

ANA MARIA B. FRANZONI<sup>2</sup>

[afranzoni@egc.ufsc.br](mailto:afranzoni@egc.ufsc.br)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

ESPERIDIÃO AMIN HELOU FILHO<sup>3</sup>

[e.amin@uol.com.br](mailto:e.amin@uol.com.br)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

MARCELO FLORES ROTHBARTH<sup>4</sup>

[marcelo\\_rothbarth@hotmail.com](mailto:marcelo_rothbarth@hotmail.com)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

NILO OTANI<sup>5</sup>

[ni\\_otani@yahoo.com.br](mailto:ni_otani@yahoo.com.br)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

SÉRGIO MACHADO WOLF<sup>6</sup>

[sergio@ead.ufsc.br](mailto:sergio@ead.ufsc.br)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO<sup>7</sup>

[thiagofrancisco@fasc.com.br](mailto:thiagofrancisco@fasc.com.br)

*Universidade Federal de Santa Catarina*

Recibido: 18/02/2010

Aceptado: 26/10/2010

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC), Mestreem Administração (CPGA/UFSC), Especialista em Gestão Universitária (UFSC), Pesquisadora e membro do INPEAU.



## Resumo

Este trabalho traz uma abordagem focada na gestão de marcas, mais precisamente na manutenção de marcas duradouras em um mercado competitivo, complexo e contemporâneo. Para a elucidação prática do tema foi exposto o caso da marca alemã de artigos esportivos Puma, que após uma crise que durou sete anos optou por reposicionar a sua Marca no mercado mundial. O objetivo central do estudo é demonstrar quais ações de reposicionamento de marca foram encetadas pela Puma Sports Ltda. visando tornar possível a sua permanência no mercado. O presente estudo possui um caráter exploratório acerca da teoria referente ao tema e qualitativo em relação ao problema que a pesquisa se propõe solucionar. A coleta de dados contou com pesquisas em dados primários, por meio de entrevistas semi-estruturadas, em cinco lojas na cidade de Florianópolis/Brasil, revendedoras de produtos com a marca Puma, e com dados secundários por meio de levantamentos bibliográficos. Como resultado do estudo proposto, concluiu-se que as ações estratégicas desenvolvidas pela Puma possuem dois focos distintos: a moda e o futebol. Por meio desses dois focos a Puma conseguiu atingir um posicionamento único no entendimento dos consumidores: tornar pessoas que não praticam atividades esportivas sentir-se aptas a consumirem seus produtos.

**Palavras-chave:** Gestão de Marcas. Estratégia de Posicionamento. Puma Sports Ltda.

---

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Doutora em Engenharia Civil (UPJMF) Professora e pesquisadora no programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC).

<sup>3</sup> Professor do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Administração (CPGA/UFSC), Graduado em Administração (ESAG/UDESC), Advogado.

<sup>4</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

<sup>5</sup> Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC), Mestre em Administração (CPGA/UFSC), Graduado em Administração (PUC/SP).

<sup>6</sup> Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC), Mestre em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC), Especialista em Gestão Universitária (UFSC) Graduado em Administração (UFSC), Pesquisadora área do empreendedorismo.

<sup>7</sup> Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Energia de Criciúma, Graduado em Administração pela Faculdade Energia de Criciúma.



## Abstract

This work brings an approach focused in the administration of marks, more precisely in the maintenance of durable marks in a market that is competitive, complex and contemporary. For the practical elucidation of the theme the case of the German mark of goods sporting Puma was exposed, that chose for reposition his mark in the world market after a crisis that lasted seven years. The central objective of the study is to demonstrate which actions of mark position were begun by the Puma Sports Ltd. seeking to turn possible his permanence in the market. The present study possesses an exploratory character concerning the theory regarding the theme and qualitative in relation to the problem that the research intends to solve. The collection of data counted with researches in primary data, through semi-structured interviews, in five stores in the city of Florianópolis/Brazil, resellers of products with the mark Puma, and with secondary data through bibliographical risings. As a result of the proposed study, it is ended that the strategic actions developed by the Puma possess two different focuses: the fashion and the soccer. For middle of those two focuses to Puma got to reach an only positioning in the consumers' understanding: to turn people that do not practice sporting activities to feel capable to consume it their products.

**Keywords:** Administration of Marks. Strategy of Positioning. Puma Sports Ltd.

## 1. Introdução

Para entender o que significa “Marca” torna-se relevante associar seus atributos ao Marketing.

“Marca” é um nome, um termo, um símbolo, um desenho, ou uma combinação destes, que deve identificar os bens e serviços de uma empresa, diferenciando-os da concorrência. O marketing é fundamental para orientar o processo de construção de marcas por priorizar o relacionamento com os clientes em função das necessidades destes, contribuindo para gerar resultados esperados e criar valor junto ao seu público-alvo.



A “Marca” deve ser associada a um ou mais itens de uma linha de produto. É utilizada para identificar a fonte ou o caráter dos itens, determinando um significado por meio de atributos relacionados à percepção dos benefícios funcionais e emocionais do bem e à construção e posicionamento de valores da organização responsáveis pelo desenvolvimento do produto, colimando assim, com a definição de estratégias de segmentação de mercado em função das necessidades dos consumidores.

## 2. A Criação da Marca

A “Marca” é considerada um atributo cognitivo do produto que pode ser expressa por meio de uma palavra ou identificada por um símbolo que leve em consideração qualquer atributo que identifique seus valores. Para compreender seu conceito, deve-se atentar para o processo de criação de valor que, apesar de sua complexidade em função do dispêndio financeiro e estratégico para obter resultados, age de maneira direta na percepção qualitativa do produto por seu consumidor final.

As empresas estão questionando as suas agências, desprezando os trabalhos pasteurizados, que acreditam na passividade dos consumidores, muitas vezes tratados como não-formadores de opinião, dos quais se espera que ‘engulam’ os produtos concebidos com base na capacidade produtiva das empresas. O consumidor não é uma massa inerte, não pode ser nivelado por baixo. Ele tem cultura, informação, desejos, expectativas e, com altos e baixos, dinheiro para satisfazer as suas necessidades materiais ou emocionais. O mercado é o consumidor (CASTOLDI; BRANDALIZE, 2006: 8).

Nunes e Haigh (2003), citam que o processo de construção da marca deve atender as expectativas de construção de uma identidade e deve ser claro, consistente e relevante. De acordo com Dias (2003: 110), “o nome da marca deve ser escolhido com base nos benefícios ofertados pelo produto, na facilidade de lembrança, na imagem do produto ou da empresa e em seus registros legais”.



QUADRO 1  
ASPECTOS DE CONSTRUÇÃO DA MARCA

ASPECTOS DE CONSTRUÇÃO DA MARCA	
“Marca Nominal”	Designando um produto por meio das palavras (“Nes-café”, “Passatempo”, “Bombril”).
“Marca de Família”	Toda uma linha de produtos é reconhecida por uma “Marca Nominal”.
“Extensão da marca”	Quando se utiliza de uma marca existente para classificar um outro produto (xampu Vinólia e leite Parmalat).
“Marca de fabricante”	Nome legal de uma empresa. Algumas empresas utilizam a marca de fabricante para designar seus produtos (por exemplo, Parmalat, Arisco).
“Marca própria”	Estratégia de marca utilizada pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, em geral empresas desconhecidas, visando diferenciação, fidelização dos clientes, bem como poder de barganha em relação às grandes marcas, líderes de mercado. A marca do produto é a própria marca do varejista ou distribuidor (por exemplo, Carrefour) ou é criada uma nova marca de propriedade do varejista.
“Marca de terceiros ou licenciada”	O uso de uma marca conhecida, por meio de um contrato de licenciamento, para designar um produto, como nomes de artistas ou personalidades (por exemplo: Xuxa, Michael Jordan), personagens de filmes e desenhos animados (por exemplo: Mickey, Minnie, Mônica) ou, ainda, marcas de fabricante (por exemplo: Nike).
“Marca registrada”	Marca que foi registrada legalmente (por exemplo: Nestlé).
“Símbolo de marca”	Parte de uma marca que não pode ser expressa em palavras (por exemplo: os arcos dourados do McDonald’s, o símbolo da Nike).

Adaptado de: Dias (2003).



Por fundamento, ao criar uma identidade para a “Marca”, um dos critérios que deve ser minuciosamente observado é o nome escolhido, já que este é um fator imprescindível para a determinação de seu valor ao longo do tempo e para o desenvolvimento de indicadores que permitam mensurar o posicionamento do produto no mercado. “Uma companhia pode gastar centenas de milhões de dólares para desenvolver um novo produto e depois dar a esse produto um nome de marca que praticamente garante seu fracasso” (RIES; RIES, 2004: 4).

Desse modo, ao atingir o sucesso e tendo em vista o ciclo de vida do produto, a identidade de uma marca pode ser considerada um ativo intangível que promove a diferenciação do produto frente a um ambiente competitivo. Criando a “personalidade da marca” que considera os atributos do produto com as emoções e sentimentos das pessoas como fatores que direcionam a relação entre a marca e seu público-alvo em função do processo de criação de valor (MUNIZ; MARCHETTI, 2006).

### ***2.1. A Modernidade e sua influência no desenvolvimento da Marca***

Para Balandier (1997: 147) a evolução dos mercados esta diretamente relacionada ao conceito de Modernidade ao citar que a “modernidade é uma palavra-abrigo em um tempo de transição, um indicador de ruptura com as antigas linguagens, um chamamento à compreensão da sociedade em vias de fazer-se”. Conforme Kapferer (2004), os clientes existentes são a fonte de capital de giro e lucratividade enquanto os clientes futuros são a fonte de sobrevivência e adaptação de longo prazo para valores em mudança.

Por meio de registros históricos, em função da evolução dos mercados e das necessidades, Nunes e Haigh (2003) consideram o século XIX e a Revolução Industrial como o ponto de partida para a evolução dos mercados. Já que as empresas eram caracterizadas por altos investimentos em capital, especialmente bens e equipamentos ou maquinários, o foco na produção em massa e suas competências essenciais se relacionavam com a capacidade de produzir e distribuir seus produtos.



Cabe enfatizar que a preocupação das empresas em relação ao consumidor se justifica pelo aparecimento da concorrência e não pelo consumidor em si. Onde o papel da marca é vinculado à imagem da empresa, já que esta possui a capacidade de conhecer e atender as necessidades dos seus consumidores. Colimando, o estágio atual em que vivemos é de um mercado globalizado onde, além das vendas e do *market share*, o que realmente passa a ser o foco das empresas é o *Brand equity* (valor da marca). Nesse contexto, o denominador essencial é a criação de uma relação duradoura entre o consumidor e a marca ou tornando-a um instrumento da cultura, como é o caso do objeto de estudo desta pesquisa.

### 3. A Marca Puma

Em 1924, os irmãos Adolf e Rudolf Dassler criaram a “Gebruder Dassler Schuhfabrik” (Fábrica de Calçados Esportivos Irmãos Dassler), na cidade de Herzogenaurach, Alemanha. O objetivo da fundação da empresa era a fabricação de calçados para atividades esportivas, como atletismo e futebol. Nos jogos olímpicos de Berlim, em 1936, os irmãos Dassler patrocinam a lenda americana Jesse Owens que conquistou quatro medalhas de ouro na ocasião. Além de Owens, quase toda a seleção alemã de futebol calçava as chuteiras fabricadas em Herzogenaurach.

Por ocasião de uma briga entre os irmãos Dassler, em 1938 Rudolf funda a “Ruda” (junção das iniciais do seu nome e sobrenome). Porém, em 1948 Rudolf Dassler decide mudar o nome da sua empresa para “Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler”. A partir daí surge um aspecto peculiar da empresa Puma, já que ela passou a se situar na mesma rua de uma de suas principais concorrentes até os dias contemporâneos, a Adidas. O primeiro produto lançado pela Puma, após a sua criação, foi o “Puma Atom”, a primeira chuteira de futebol criada pela empresa e preconizada por Rudolf Dassler, que teve a idéia de colocar travas removíveis nas chuteiras. Com o sucesso do Puma Atom, o próximo projeto da empresa



foi a chuteira com o nome “Brasil”, lançada em 1954, que ganhou notoriedade em função da vitória da seleção brasileira no mundial de futebol disputado na Suécia em 1958.

A ligação da marca com este esporte se consolida após títulos conquistados pelo Brasil de Pelé e pelos sucessos de Eusébio na Copa de 1966 e Cruyff na Copa de 1974, já que todos vestiam chuteiras da Puma. Desse modo, a preocupação da Puma com a inovação como fator de diferenciação, começou em 1960 quando a empresa alemã foi a primeira a fazer uso da tecnologia de vulcanização para a produção de calçados. O foco na inovação e no design fez a empresa enxergar um novo mercado, a moda

### ***3.1. A Moda como Estratégia de Posicionamento da Marca Puma***

A moda foi a estratégia de reposicionamento de marca escolhida pela Puma para “sair do buraco”. Com a idéia central de que os tênis têm uma função que vai além da prática esportiva, a empresa fechou parcerias com estilistas e designers famosos, como o britânico Alexander McQueen (coleção atual), e Philippe Starck.

O investimento da empresa em pesquisa e desenvolvimento, além da parceria com especialistas em moda, permitiu que a Puma desenvolvesse produtos de design arrojado. A publicação de anúncios em revistas de moda, como a *Vogue*, o lançamento de roupas para a prática de ioga, além da associação com uma das maiores distribuidoras e produtoras de filmes de Hollywood, foram outras ações da empresa na direção de ligar a Marca à moda.

Tais ações tinham o objetivo de evidenciar a Puma para seus consumidores ao redor do mundo. E para isso, a linha fashion da Puma contou com o suporte de Alexander Queen, Neil Barret, Christy Turlington, Yasuhiro Mihara e Philippe Starck. Como parte desta estratégica, a Puma buscou associação com marcas conceituadas no meio esportivo e com grande influência no mundo da moda, como no caso da associação com a Ferrari.





### 3.2. A Puma e o Mercado Futebolístico

O esporte criado na Inglaterra foi um dos primeiros a ser visado pela Puma e o principal responsável pelo crescimento da empresa nos anos que seguiram a sua criação. A relação da marca Puma com o futebol não é recente. A empresa patrocinou o “Rei do futebol”, Pelé, na Copa de 1970, no México. Em um dos jogos o brasileiro pediu ao juiz que adiasse o apito inicial por alguns segundos para amarrar as chuteiras.

Em tempos contemporâneos, das trinta e duas seleções de futebol classificadas para a Copa do Mundo de 2006 na Alemanha, a Puma patrocinou 12 delas: (Itália, República Checa, Irã, Arábia Saudita, Polônia, Paraguai, Suíça, Gana, Togo, Angola, Costa do Marfim e Tunísia).

Das 12 seleções com o patrocínio da Puma, 5 são do continente africano. Um dos motivos disso é a intenção da marca em ligar o esporte com moda, visto que a África passa um caráter exótico à Puma, característica bem conceituada pelo mundo *fashion* na atualidade. O outro motivo que justifica esse investimento focado nas seleções africanas, apesar de nenhuma delas ser candidata ao título de 2006, é a próxima Copa do Mundo que será disputada na África do Sul em 2010.

A Puma esteve, também, entre as 3 marcas líderes no que diz respeito ao patrocínio dos jogadores em campo (18%). Proporcionando um crescimento de 40% em relação a 2005 nas vendas de produtos ligados ao futebol. Esses resultados alcançados pela Puma, segundo o presidente da empresa (o alemão Jochen Zeitz), superou todas as expectativas da marca alemã em relação ao mundial de futebol.

Contribuindo com este fato, a “*Willkommen zum fussball*” (Bem-vindo ao futebol”, em alemão) foi a maior campanha publicitária da história de empresa, e teve Pelé como o seu garoto propaganda. Assim sendo, todo o investimento da Puma na Copa da Alemanha foi coroado pela conquista da seleção Italiana que é patrocinada por ela. Aliás, foi a primeira vez na história da Empresa que uma seleção patrocinada por sua Marca chegou à final de uma Copa do Mundo, conquistando o título.



### ***3.3. Plano de Reposicionamento da Marca Puma***

No início dos anos 90, a Puma estava muito próxima da falência quando o atual presidente, Jochen Zeitz, assumiu o comando da empresa. A Puma completava 7 anos de prejuízos seguidos e Zeitz, que anteriormente trabalhava na área de marketing, deu início a um projeto de reestruturação geral da companhia, terceirizando fábricas para o continente asiático, cortando custos, demitindo funcionários e renegociando as dívidas com credores. Os anos que seguiram, após a ascensão de Zeitz à presidência da Puma, mostraram uma reação surpreendente da empresa alemã frente a crise que havia enfrentado.

Para sair da situação desagradável em que se encontrava, a empresa traçou um plano de longo prazo, dividido em 4 fases, com o objetivo de transformar a Puma em uma marca forte e em uma Empresa lucrativa. A primeira fase, (1993 até 1997), teve a missão de fazer a Puma retomar a lucratividade e criar uma base sólida de negócios. O foco principal da empresa nesse período foi a reestruturação e a otimização de sua estrutura organizacional. De 1994 a 1997, a Puma conseguiu atingir lucros anuais maiores do que os esperados.

A fase dois (1998 a 2001) tinha a missão de transformar a Puma em uma das marcas mais desejadas no estilo de vida esportivo. Foi nesta fase que surgiram as principais bases para o sucesso da marca Puma, já que os investimentos em marketing cresceram de 10% para 15%. A terceira fase (2002 a 2005) teve a missão de fazer da Puma uma das mais desejadas Marcas de estilo esportivo do mundo. Após alcançar os objetivos da fase dois antes do previsto, a Puma lançou a fase três. Também durante esse período a Puma atingiu a maior margem bruta da história da indústria de artigos esportivos, 52%. Apesar de ser uma empresa menor do que as líderes Adidas e Nike, a Puma foi mais lucrativa.

A quarta fase do plano de longo prazo da Puma ainda esta em vigor no período entre 2006 a 2010. Nesta fase a Puma visará se estabelecer como uma das poucas marcas de multi-categoria e como uma Marca que fará uso efetivo das muitas possibilidades oferecidas pelo setor de estilo de vida esportivo em todas as categorias e regiões.



## 4. Procedimientos Metodológicos

O estudo tem um caráter exploratório já que “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”, em relação às informações que dão base as premissas básicas deste trabalho, o estudo foi predominantemente qualitativo, e, caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que “envolve o estudo intensivo de algumas situações reais e relevantes para um particular problema estabelecido e é utilizado, principalmente, com objetivos exploratórios” (Mattar, 2005: 139).

O método de coleta de dados utilizado incluiu pesquisa em dados primários, Já que, segundo Lakatos e Marconi (1992: 43), estes dados “englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica”. Contribuindo, houve também análises frente aos dados secundários, considerados “fontes secundárias ou indiretas de dados que já foram coletados, tabulados e analisados e que estão à disposição para consulta” (MATTAR, 2005: 66). As entrevistas tiveram o auxílio de um roteiro de 10 questões abertas sobre a marca Puma e foram realizadas em cinco lojas na cidade de Florianópolis/Brasil.

Os dados de fonte secundária, utilizados no estudo, foram obtidos por meio de levantamento bibliográfico. E segundo Ferrari (1982, p. 209), “a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto”. Os demais dados foram obtidos por meio dos relatórios anuais da Puma.

## 5. Resultados da Pesquisa

Uma das primeiras constatações foi que, em apenas uma das cinco lojas pesquisadas, a produtos da Puma não eram comercializados junto com as suas principais concorrentes: Nike e Adidas. O estabelecimento pesquisado possui o foco na moda, não comercializando nenhum tipo de produto de linha esportiva. Em outros estabelecimentos pesquisados



e que comercializavam produtos da Marca, a procura dos consumidores pelos produtos da Puma, seguido da confiabilidade e qualidade dos produtos da Marca alemã justifica a escolha de se comercializar os itens. A constatação de que a procura dos consumidores pela marca Puma foi o principal motivo para a comercialização da Marca gera um excelente indicador do sucesso da Puma no que diz respeito ao objetivo da Empresa de alcançar um posicionamento único, atuando em diferentes categorias de produtos.

Ficou comprovado o sucesso da Marca em expandir as suas categorias de produtos, já que em todas as lojas a marca Puma está presente em calçados, vestuário e acessórios. Que se deu pela inovação e por meio do aumento do número de categorias de produtos, incluindo produtos ligados à moda e ao esporte, com um design alternativo, tido como um desafio muito bem administrado pela Empresa. Como a maioria das lojas está no mercado há menos de três anos, não foi possível que tivessem sentido qualquer efeito em relação à estratégia de reposicionamento da Puma, iniciada há, pelo menos, nove anos. Porém, a gerente de uma dessas lojas revelou que foi justamente esse reposicionamento, ligado à moda, que colocou a marca em evidência. A única das cinco lojas entrevistadas que tem mais de três anos de existência (treze anos), revelou que o reposicionamento teve efeitos positivos já que permitiu que o público em geral consumisse produtos da Puma.

Em relação às vendas de produtos da Puma, nas lojas entrevistadas, sua contribuição no volume de vendas do estabelecimento varia entre 20 a 30%. Um fato importante a se destacar é que essas lojas são multi-marcas, ou seja, comercializam marcas diferentes para públicos diferentes. Apesar de a Puma não ser a marca mais vendida em nenhuma das lojas pesquisadas, o objetivo da marca em atender um público de classe social alta, está sendo alcançado já que em quatro, das cinco lojas, foi constatado que os consumidores da marca Puma são das classes A e B. Na quinta loja, mesmo sem saber classificar o nível social do consumidor da Puma, o entrevistado pode perceber que os produtos da marca alemã detêm uma certa exclusividade.



Um dos fatos constatados por meio das entrevistas foi que, apesar de ter seu foco voltado para as classes A e B, a Puma não é considerada uma marca “cara”. E mais importante ainda, as duas principais marcas rivais da Puma (a Nike e a Adidas), são consideradas mais “caras” do que ela.

Mesmo com essa característica, a Puma consegue manter seu público-alvo (a classe alta e média alta), interessado por seus produtos. O motivo para esse fenômeno é justamente a diferenciação por meio da moda, visto que muitos dos produtos das concorrentes são feitos para uso exclusivo em uma determinada situação, enquanto muitos dos produtos com a marca Puma, atualmente, possuem um estilo esporte/urbano, o que permite que o consumidor faça uso do produto em um enorme número de situações e contextos, praticando esportes ou não, compensando o preço pago na loja.

## 6. Considerações Finais

A Puma, marca com cinquenta e oito anos de existência e fundada pelo alemão Rudolf Dassler, é reconhecida no cenário mundial por sua atuação no mercado de artigos esportivos. Após um período de crise, que durou sete anos (1986 a 1993) e determinou um acúmulo de prejuízos consecutivos a empresa, seus gestores optaram por um reposicionamento da sua marca como forma de manter e aumentar sua participação no mercado e, sobretudo, a percepção de valor em seus clientes. Seus gestores identificaram ações de reposicionamento da marca focadas na moda e no futebol. E para isso o envolvimento de seu presidente foi fundamental, em função da construção do plano de longo prazo dividido em quatro fases e com duração de dezesseis anos, sendo quatro anos por fase.

O plano tinha como objetivo primordial fazer dos produtos Puma ícones do estilo esportivo, confirmando a idéia de fazer da marca a mais admirada do mundo do esporte. Em função disso, duas estratégias relacionadas à marca puderam ser perceptíveis. A primeira, com o foco



na moda, visou à inovação e o design, transmitindo ao mercado a mensagem de autenticidade e espontaneidade em virtude das características contemporâneas do mundo da moda e da relação com as inovações deste mercado. O pesado investimento no futebol foi a segunda estratégia de reposicionamento da Marca e responsável pelo sucesso mundial da Puma.

Ao relacionar as ações de reposicionamento de marca da Puma na percepção dos lojistas de Florianópolis, foi constatado, por meio de entrevistas com cinco lojas da cidade, que a Marca conseguiu conquistar um posicionamento único na mente dos consumidores. Tendo em vista o foco da Marca na moda, sem perder a sua essência esportiva, fazendo com que os variados tipos de consumidor sintam-se atraídos pela marca. Concluindo o estudo, percebe-se que o posicionamento das marcas duradouras é um tema que merece maiores pesquisas. Indicando ações de manutenção em mercados competitivos minimizando a incidência das variáveis incontroláveis que determinam o insucesso do produto. E por gestão de marcas ser um tema amplo e abrangente espera-se este estudo possa servir de referência para demais pesquisadores da área com o fim de analisar os diversos primas relacionados ao assunto.



## Referências

- BALANDIER, Georges (1997). *O contorno: poder e modernidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- DIAS, Sergio Roberto (2003). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva.
- JOACHIMSTHALER, Erich; AAKER, David (1999). Building brands without mass media. In: *Harvard Business Review on Brand Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- KAPFERER, Jean-Noël (2004). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Londres: kogan page.
- KELLER, Kevin L. (2001). The brand report card. In: *Harvard Business Review on Marketing*. Boston: Harvard Business School Press.
- KOTLER, Philip (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. (2003). *O Herói e o fora-da-lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.
- NUNES, Gilson; HAIGH, David (2003). *Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico*. São Paulo: Atlas.
- PUMA. Apresenta informações gerais e administrativas da empresa alemã de artigos esportivos. Disponível em: <<http://about.puma.com>>. Annual Report 2005. Disponível em: < <http://about.puma.com/downloads/esur8hxnhppuqxgy.pdf>>. Acesso em: 19 jun 2009.
- RIES, Al; RIES, Laura (2004). *A Origem das Marcas: Descubra as leis naturais da inovação e da sobrevivência de produtos e empresas*. São Paulo: M. Books.
- SAUERBRONN, João Felipe R.; BARROS, Denise F. *Mulheres Emocionadas: Perspectivas emocionais e a construção de significados e valores de consumo femininos de esporte*. In: ENANPAD 2005. Brasília set 2005. CD-ROM
- VINCENT, Laurent (2005). *Marcas legendárias: o poder eterno das histórias de marcas vencedoras*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.