



Nem tudo são só flores, mas também, gerenciamento de marca

Not everything is roses: Brand management challenges

No todo son solo flores, sino también gestión de marca

 10.5020/2318-0722.2025.31.e14612

Kristall Hundsdoerfer Costa Pimentel  

Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis (UNIVALI), concluiu recentemente o Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMPGIL - UNIVALI), pesquisou temas relacionados a Comunicação Social, como Comunicação organizacional, Imagem, Identidade e Reputação de organizações.. Especialista em Liderança, Coach Executivo e Desenvolvimento de Equipes de Alto Desempenho (UNIVALI), tendo como tema do artigo a PNL como Ferramenta de Liderança e; Bacharela em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UNIVALI). Atuou nas áreas de Marketing, Comunicação Corporativa e eventos e, atualmente, desempenha atividades administrativas na instituição de sua formação e está em transição de área de estudo.

Hans Peder Behling  

Graduado em Publicidade e Propaganda em 1999 e especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Furb, em 2001. Em 1996 fundei a agência Seven Comunicação, onde desenvolvi competências empreendedoras e atuei no desenvolvimento de campanhas de Marketing e de Publicidade e Propaganda até o ano de 2004. Depois que sai da agência, dediquei-me ao mundo acadêmico, finalizando o mestrado em 2006 e o doutorado em 2013, ambos no Programa de Pós-graduação em Ciências da Linguagem da Unisul. O destaque deste período foi um intercâmbio de doutorado sanduíche na Universidade de Montréal, no Canadá, em 2012, com bolsa da CAPES. Atuo na Univali desde 2008, como professor dos Cursos de Graduação em Comunicação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas).

Silvana Zietz Alves dos Santos  

Mestra em Administração - Gestão, Internacionalização e Logística, graduada em comércio exterior e especialista em liderança estratégica. É professora de graduação do curso de Comércio Exterior da Univali de Itajaí. Atua no despacho aduaneiro e assessoria em importação e exportação.

Resumo

A empresa Agrícola da Ilha, que produz e comercializa flores, sempre teve grandes dificuldades para encontrar mudas selecionadas no mercado. Resolveu começar o plantio e montar um *showroom* para mostrar o resultado da seleção aos clientes. Aos poucos, os proprietários transformaram o *showroom* em um parque aberto ao público. Assim surgiu o Parque dos *Hemerocallis*. Com o passar dos anos, o faturamento oriundo dos ingressos do parque chegou a 60% do faturamento total da empresa, sendo a principal fonte de faturamento da Agrícola da Ilha. Com isso, os proprietários passaram a questionar a necessidade de criar uma marca própria para o parque. Esse caso é real e tem como objetivo fazer com que os alunos compreendam a arquitetura e o gerenciamento de marca e reflitam os impactos dessa tomada de decisão. Os dados foram coletados em entrevista pessoal com o proprietário da empresa, localizada em Joinville, Santa Catarina.

Palavras-chave: arquitetura de marca, gerenciamento de marca, marketing estratégico.

Abstract

The company Agrícola da Ilha, which produces and sells flowers, has historically faced significant difficulties in sourcing selected seedlings from the market. To overcome this limitation, the company began cultivating its own selected plants and established a showroom to present the results of this selection process to its clients. Over time, the owners gradually transformed the showroom into a park open to the public. This initiative led to the creation of Parque dos *Hemerocallis*. Over the years, revenue from park admissions grew substantially and eventually accounted for 60% of the company's total revenue, becoming Agrícola da Ilha's primary source of income. As a result, the owners began to question whether the park should develop its own brand identity. This case is based on a real situation and aims to help students understand brand architecture and brand management while reflecting on the implications of this strategic decision. Data were collected through a personal interview with the company's owner, whose business is located in Joinville, Santa Catarina, Brazil.

Keywords: brand architecture, brand management, strategic marketing.

Resumen

La empresa Agrícola da Ilha, dedicada a la producción y comercialización de flores, históricamente enfrentó grandes dificultades para encontrar plántulas seleccionadas en el mercado. Ante esta situación, decidió iniciar su propio cultivo y establecer un showroom con el fin de exhibir a los clientes los resultados del proceso de selección. Gradualmente, los propietarios transformaron el showroom en un parque abierto al público, dando origen al Parque de los Hemerocallis. Con el transcurso de los años, los ingresos provenientes de la venta de entradas del parque alcanzaron el 60 % de la facturación total de la empresa, convirtiéndose en su principal fuente de ingresos. En consecuencia, los propietarios comenzaron a cuestionar la necesidad de crear una marca propia para el parque. Este caso es real y tiene como objetivo permitir que los estudiantes comprendan la arquitectura y la gestión de marca, así como reflexionar sobre los impactos derivados de esta decisión estratégica. Los datos fueron recolectados mediante una entrevista personal con el propietario de la empresa, ubicada en Joinville, Santa Catarina.

Palabras clave: arquitectura de marca, gestión de marca, marketing estratégico.

A empresa Agrícola da Ilha, que produz e comercializa flores, tinha grande dificuldade em encontrar no mercado lotes de mudas com todas as flores da mesma cor. Por isso, passou a realizar o plantio próprio de sementes selecionadas e montou um seu *showroom* para apresentar aos clientes os resultados desse trabalho de seleção. Em pouco tempo, os proprietários perceberam o crescente interesse nas visitas ao parque por parte de pessoas além do círculo de clientes e, conseqüentemente, identificaram a oportunidade de criar um parque aberto ao público para visitação turística. Assim surgiu o Parque dos *Hemerocallis*.

Durante alguns anos de funcionamento, o Parque dos *Hemerocallis* permaneceu como um dos atrativos da Agrícola da Ilha. Desse modo, o crescimento de visitantes ao parque foi sendo notado, bem como o faturamento oriundo dos ingressos. Diante de tanto interesse na visitação do parque – que já era maior do que a atividade primária da Agrícola da Ilha – os proprietários enfrentaram o grande dilema: O Parque dos *Hemerocallis* deve ter uma marca específica para ele? Quais são as vantagens e desvantagens ao desenvolver uma nova marca para o estabelecimento? Como fica a relação com a Agrícola da Ilha? E se a marca se mantiver atrelada à Agrícola da Ilha, quais as vantagens e desvantagens para o parque? Essas dúvidas precisavam ser sanadas antes do crescimento exponencial do negócio. Além disso, se uma decisão errada fosse tomada ainda no início, seria possível recuperar o que fosse perdido.

O negócio

Em 1987 se deu o início das atividades de uma empresa de jardinagem, quando Dário Bergemann e sua família assumiram o pequeno negócio de um vizinho jardineiro que estava prestes a se aposentar. A família de Dário dedicava-se à instalação e montagem de jardins residenciais e comerciais, além de prestar serviços gerais de jardinagem, como limpeza e roçagem. Atendia casas, sítios, condomínios, entradas de comércio e, com o tempo, passou a atuar também na manutenção de alguns jardins públicos, em parceria com a Prefeitura de Joinville, cidade onde estava situada. Os insumos utilizados na montagem dos jardins – mudas de plantas, flores, terra, adubo e pedras – eram comprados com outras empresas e entregues na empresa de Dário. Desde o orçamento com o cliente até a compra de insumos com o fornecedor, todos os procedimentos eram feitos pela própria família.

Em 1990, o negócio já estava um pouco mais estruturado e em constante crescimento. Com isso, a família investiu massivamente na especialização de mão de obra para novos serviços do portfólio da empresa, como a construção de lagos ornamentais e fontes. Nessa época, teve início o cultivo de gramas e outras espécies de plantas. Em 1992, a empresa passou a se chamar Agrícola da Ilha.

Em abril do mesmo ano, a empresa foi contratada para montar um jardim de flores, que deveria ser exclusivamente com exemplares da flor *Hemerocallis* (comercialmente chamados de lírio-de-um-dia) na cor amarela. Dário comprou as mudas do fornecedor habitual e aguardou o resultado. Em outubro, quando floresceram, descobriu que além dos *Hemerocallis* amarelos haviam flores de outras cores. Por não estar de acordo com o contratado, o cliente pediu que os *Hemerocallis* de outras cores fossem retirados e substituídos por outros da cor solicitada. Essa demanda gerou retrabalho, perda de tempo, prejuízo financeiro, bem como, uma situação desconfortável entre o cliente e a Agrícola da Ilha.

A solução do problema

No Brasil, os *Hemerocallis* não eram produzidos em larga escala, o que dificultava recorrentemente o recebimento de mudas de cores diferentes para a empresa, além da incerteza do fornecimento de mudas puras. Na década de 1990, só existiam cinco espécies de *Hemerocallis* no Brasil: Amália, Flore Pleno, Harriet, Hellen e Sophia.

Na tentativa de evitar a entrega de mais serviços diferentes do esperado, Dário percebeu a dificuldade de encontrar um lote de mudas com flores da mesma cor e, com isso, percebeu a oportunidade de produzir as próprias mudas. Assim, delineou-se uma nova oportunidade de mercado, uma vez que o *Hemerocallis* apresentava alto potencial paisagístico, baixa exigência de manutenção e, na época, com poucos produtores especializados.

Ainda em 1992, Dário e a família decidiram iniciar o cultivo da espécie. Para isso, estudaram o processo de produção, obtiveram conhecimento científico e estabeleceram contato com outros profissionais da área. Em 1995, durante a participação em uma feira, conheceram um pesquisador de Campinas (SP) que estava investigando várias vegetações, entre elas o *Hemerocallis*. Posteriormente, iniciou-se uma parceria de 11 anos e uma pesquisa do Instituto Agrônomo de Campinas custeado pela Agrícola da Ilha. Durante esse período, a empresa dividiu e organizou o espaço de campo dos seus cultivos em área de Gramíneas, de Agapantos, de *Hemerocallis* e em uma área destinada à execução de projetos de lagos ornamentais.

No mesmo ano, a empresa começou a trabalhar em conjunto com projetistas e arquitetos. Esses profissionais vendiam o projeto, a ideia e o produto para seus clientes, enquanto a execução ficava a cargo da Agrícola da Ilha. Isso impulsionou as vendas da família de Dário e diminuiu a preocupação com a estabilidade financeira, permitindo que eles direcionassem os esforços para a execução, que era o que realmente gostavam de fazer.

Em maio de 2000, Dário viajou para os Estados Unidos com o objetivo de aprofundar seus conhecimentos específicos sobre a cultura dos *Hemerocallis*. Durante esse processo, recebeu incentivo de produtores norte-americanos e da *American Hemerocallis Society* para desenvolver, no Brasil, novas cultivares – variedades de plantas melhoradas por alteração ou introdução de características anteriormente inexistentes. No ano seguinte, em seu retorno aos Estados Unidos, Dário adquiriu 120 cultivares, destinadas a servir como matrizes de cruzamentos. A primeira a germinar nos campos da Agrícola da Ilha foi a cultivar *Bárbara* e, a partir de então, a empresa intensificou seus investimentos em melhoramento genético e expansão de seu catálogo.

Em outubro do mesmo ano, a família já mantinha um pequeno jardim florido, composto por mudas selecionadas de *Hemerocallis*, e passou a convidar alguns clientes e a comunidade para visitá-lo. Esse primeiro jardim de *Hemerocallis* tornou-se motivo de grande satisfação para a família e passou a servir como *showroom*, permitindo que clientes da Agrícola da Ilha pudessem conhecer as flores usadas nos projetos executados pela família.

Com isso, a empresa alcançou três objetivos: a criação de jardins de *Hemerocallis*, que também serviam de *showroom* para seus clientes; a garantia de que as mudas plantadas nos jardins trariam flores das cores desejadas; e o aumento dos rendimentos a partir da revenda de *Hemerocallis* para outros jardineiros.

Em 2002, a Agrícola da Ilha criou o Festival Brasileiro de *Hemerocallis*, um evento próprio para divulgação, que passou a ser realizado anualmente na propriedade. O evento era aberto ao público e aos profissionais do paisagismo, permitindo visitas aos jardins e aos campos de produção. Além de ser grande “porta de entrada” de clientes para o parque, o jardim tornou-se um importante ponto turístico na cidade de Joinville, também conhecida como “Cidade das Flores”. Com o tempo, o festival cresceu e, atualmente, têm recebido em média 20 mil visitantes por edição e com produção aproximada de 300 mil mudas por ano, o que posiciona a cidade como a maior produtora dessa flor na América Latina, além de oferecer mais de 70 espécies.

Uma oportunidade de negócio inesperada

A empresa tinha a meta de que os *Hemerocallis* ficassem conhecidos como um produto desejado. Com o crescimento de seus jardins, a família garantiu mercado consumidor, participando de feiras, exposições e congressos. Os jardins passaram a ser um grande atrativo turístico. O negócio deu tão certo, que muitas pessoas vinham até a empresa para ver as diversas plantações, especialmente o campo dos *Hemerocallis* e suas mais variadas cores.

Em determinada ocasião, um amigo sugeriu a Dário que fosse cobrada uma taxa de ingresso para permitir o acesso público aos seus campos da propriedade. A família identificou uma oportunidade de abrir o espaço não só para arquitetos e paisagistas, mas também para o público em geral, com foco nas atividades de turismo e lazer.

A inauguração do parque possibilitou o plantio de várias espécies de flores, construção de lagos ornamentais com peixes, pequenas trilhas para caminhada, bancos ao longo dos caminhos com a sombra de lindas árvores. No entanto, apenas em 2009 ele foi efetivamente aberto para visitação turística. Com a abertura, iniciou-se a frequente participação do parque em feiras e exposições turísticas. A intenção era a divulgação do espaço, possibilitando que os visitantes conhecessem um lugar ideal para os momentos em família, de passeio, lazer, desconexão das preocupações diárias e que possibilitasse o contato com a natureza. Dário e sua família almejavam que o parque fosse conhecido no Brasil todo, no entanto, receberam comentários de descrédito como: “Quem é que vai dar credibilidade para um pequeno produtor de Joinville, que é uma cidade eminentemente industrial?”.

Em 2014, a empresa instituiu a cobrança de ingresso, delimitou a área de visitação em relação ao espaço de produção, e organizou o local para o atendimento ao público. Para isso, investiu em acessibilidade, banheiros, lagos ornamentais e na contratação de profissionais qualificados para orientar os visitantes durante o passeio, dando valiosas informações técnicas sobre as plantas, árvores e flores. No primeiro ano de cobrança de ingressos, o faturamento do parque representou 10% do faturamento total. No ano seguinte, passou a representar 35%, mas ainda mantendo a jardinagem com maior percentual (50%), e com 15% representando a venda de flores e vasos na

loja do parque. Em 2017, o faturamento do parque e da jardinagem já se igualavam, representando, cada um, 40% do faturamento da empresa, com o restante oriundo das vendas da loja. No ano de 2018, o parque faturou 50% dos lucros e em 2019 chegou a 60% do faturamento total. Para o ano de 2022, Dário e sua família projetavam que o Parque dos *Hemerocallis* se tornaria a principal fonte de faturamento da empresa. No entanto, pretendiam manter as atividades da jardinagem, uma vez que estas proporcionam estabilidade financeira para o custeio das despesas e foram decisivas durante a pandemia, quando o parque precisou permanecer fechado.

Dilema

Recentemente, entre um canteiro e outro, foram instaladas placas de identificação, de acessos e com frases motivacionais, todas padronizadas com a marca do Parque dos *Hemerocallis*. Dário, contudo, ainda demonstrava incerteza quanto à adequação dessa estratégia. Não tinha certeza se deveria reformular toda a comunicação visual para adotar exclusivamente a marca Parque dos *Hemerocallis* ou se deveria manter a identidade da empresa Agrícola da Ilha, cujo nome já era conhecido por muitas pessoas. Atualmente a maioria dos visitantes do parque, até mesmo os da cidade, não conhecem a ligação com a Agrícola da Ilha, produtora comercial. Com isso, fica a questão: Seria mais adequado manter a marca da Agrícola da Ilha ou mudar para Parque dos *Hemerocallis*? Seria mais interessante aproveitar o público que já conhece a empresa de longa data, desde sua vocação como produtora ou é melhor separar os negócios e investir numa marca focada nesse novo público, com foco em turismo e lazer?

Notas de Ensino

Fonte de dados

Nem Tudo São Só Flores, Mas Também, Gerenciamento de Marca é um caso real. A narrativa feita pelo caso não contém elementos fictícios e todos os nomes utilizados no caso são os nomes verdadeiros. Os dados utilizados para a elaboração do caso foram obtidos através de entrevista pessoal com Dário Bergemann, proprietário das empresas Agrícola da Ilha e Parque dos *Hemerocallis*, entre abril e junho de 2021.

Objetivos Educacionais

Este caso de ensino tem o objetivo de desenvolver o pensamento analítico e o raciocínio estratégico através da reflexão e da argumentação para a manutenção da marca do Parque dos *Hemerocallis*, associada diretamente à empresa Agrícola da Ilha ou a separação da marca das duas empresas. A proposta é de que o leitor consiga, com os dados disponibilizados, pensar estrategicamente quais seriam as vantagens e desvantagens para o negócio a partir de uma escolha. Em um segundo momento, o caso exige que o leitor compreenda de que ambas as possibilidades de decisão impactam as duas empresas.

Utilização recomendada

O uso desse caso é sugerido primariamente para disciplinas que abordem *branding*, em cursos de graduação na formação em Marketing, Publicidade e áreas correlatas, ao estudar diretamente os elementos de marca. O caso também pode ser utilizado em disciplinas de pós-graduação, especialmente MBAs e especializações em que os mesmos temas são requisitados. Além disso, pode ser utilizado com caráter de revisão ou treinamento dos conteúdos, bem como para suscitar diferentes pontos de vista desses conceitos. Da mesma forma, é aplicável em cursos técnicos ou formações similares, com o propósito de aproximar a prática do conteúdo teórico. A metodologia, portanto, pode ser adaptada e utilizada também durante as aulas do ensino a distância.

Sugestão de aplicação

O caso pode ser conduzido a partir de duas modalidades de questões: *Transition Questions* (TQ), questões a serem feitas para levar a discussão sobre o ponto principal do assunto a ser abordado pelo caso; e *Discussion Questions* (DQ), questões que abordam diretamente o tema pertinente à discussão do caso, buscando solucionar o dilema. A utilização dessas modalidades deve ser alternada. Sugerem-se as seguintes questões, nessa ordem:

TQ1: O que é a marca de uma organização?

TQ2: Qual é a função da marca para um negócio?

DQ1: Quais as vantagens de utilizar a marca associada à Agrícola?

DQ2: Quais as desvantagens de utilizar a marca associada à Agrícola?

DQ3: Quais as vantagens de uma marca exclusiva do Parque?

DQ4: Quais as desvantagens de uma marca exclusiva do Parque?

DQ5: A marca deve ser exclusivamente do Parque ou deve manter a associação à Agrícola?

A condução do caso levará, ao todo, em torno de 3 horas e pode ser feita de acordo com o seguinte cenário:

- O conteúdo a ser abordado pelo caso (marca: elementos e objetivos) deve ter sido exposto anteriormente.
- O professor proverá o caso aos alunos para uma leitura individual, com material impresso ou digital, e concederá em torno de 25 minutos para a leitura.

- Após a leitura, o professor instiga a turma a levantar os principais pontos para revisar o caso de forma sucinta, utilizando perguntas que remetam a saber quem são os personagens, um pouco da história e qual é a situação que o personagem se encontra.

- A partir disso, o caso pode ser conduzido em, no mínimo, quatro diferentes maneiras

1) Utilizando ferramentas de interação on-line, por meio das quais cada participante responde individualmente às questões propostas. Após cada rodada de interação, o professor conduzirá a discussão no grande grupo, de forma presencial, híbrida ou remota síncrona;

2) A turma pode ser dividida em dois grupos: um grupo a favor da nova marca e o outro grupo a favor da manutenção da marca existente. Cada grupo traz argumentos positivos para a sua opção e negativos a outra opção;

3) A turma pode ser dividida em pequenos grupos, composto por três a cinco participantes. As questões são inicialmente discutidas nesses subgrupos, e, depois, no grande grupo;

- 4) Também é possível aplicar a atividade de forma on-line assíncrona, fazendo o uso de um fórum de discussão.

- Feita a revisão, o professor inicia a discussão do caso pelas *Transition Questions*, a fim de alinhar o conceito de marca entre os participantes, questionando (TQ1) **O que é a marca de uma organização?** O professor deve instigar os participantes a pensarem no conceito e nos elementos que compõem a marca. Possivelmente, ao revisitar o conceito a ser utilizado, a função da marca já pode ser também mencionada, dando, portanto, a resposta à questão: (TQ2) **Qual é a função da marca para um negócio?**

Segundo a *American Marketing Association*, “Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor e diferenciá-los da concorrência”. A partir desse conceito único, torna-se possível compreender o que é marca, quais elementos a constituem e qual é sua função para a organização. Diferenciação é inerente à marca, ou seja, sem cumprir sua função de diferenciá-la da concorrência, como cita o conceito, deixa de ser marca e passa a ser somente um ou mais elementos visuais.

Observando por um aspecto mais subjetivo, e que não será o foco do debate, mas é um assunto periférico e necessário para a continuidade do conteúdo posterior, as marcas são um dos ativos intangíveis mais importantes para uma organização, na atualidade (Gonçalves, et. al, 2017), pois é através dela que a organização consegue transmitir o que deseja oferecer ao seu público, seja a solução para um problema ou *status*, por exemplo. E não apenas por esse motivo, mas sobretudo por sua capacidade de fixar-se na mente do consumidor como uma referência. Ao tornar-se a primeira opção dentro do seu segmento, a marca é capaz de gerar o tão sonhado valor agregado – isto é, quando o consumidor prefere, em alguns casos, pagar mais do que a média de preços pelo mesmo produto, pelo fato de o produto ser de uma determinada marca.

Enquanto isso, o *branding* é o processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca. Esse processo deve ser rotineiro e constante para que a marca seja sempre revista, de acordo com a análise do mercado e do comportamento do público (Prado; Pinto, 2021).

- A partir de quando em que se destaca a função da marca da organização, a discussão pode avançar para o dilema central, através das *Discussion Questions*. Ao discutir (DQ1) **Quais as vantagens de utilizar a marca associada à Agrícola?**, (DQ2) **Quais as desvantagens de utilizar a marca associada à Agrícola?**, (DQ3) **Quais as vantagens de uma marca exclusiva do Parque?**, (DQ4) **Quais as desvantagens de uma marca exclusiva do Parque?**, o professor deve instigar que os alunos levantem pontos dentro do pensamento estratégico de negócios, além de questionar os diversos âmbitos da organização que podem ser impactados pela decisão, tanto positiva como negativamente, desde a concepção da marca até a consolidação e seu consequente resultado.

A abordagem teórica das questões DQ1, DQ2, DQ3 e DQ4 será tratada em conjunto comparativamente entre uma opção e outra. Alguns aspectos são inversamente citados para uma e outra opção, enquanto outros quesitos são característicos de cada escolha.

A exposição abaixo serve como modelo para facilitar a visualização, permitindo que o professor registre no quadro os tópicos que surgirem ao longo da discussão:

	AGRÍCOLA DA ILHA	PARQUE DOS HEMEROCALLIS
V A N T A G E N S	+ Marca já conhecida; + Não demandará custo de desenvolvimento da marca; + Não demandará custo de desenvolvimento de materiais de comunicação visual; + Grande público cliente dos outros serviços;	+ Assertividade na comunicabilidade com o público; + Assertividade na ideia transmitida;

D E S V A N T A G E N S	- Públicos distintos; - Públicos com interesses distintos; - Risco de associação aos outros serviços prestados; - Risco de associação à “nova direção” por clientes antigos do parque; - Risco de associação ao reposicionamento por clientes antigos dos serviços de jardinagem;	- Custo extra de desenvolvimento da nova marca; - Custo extra de materiais de comunicação visual; - Prospecção de novos clientes sem auxílio da marca anterior; - Tempo de consolidação da nova marca;
--	---	---

O trabalho de Pereira, Limberger e Flore (2018) menciona que o *branding* reforça a reputação, estimula a lealdade, garante a qualidade e veicula a percepção de maior valor do produto ou serviço ofertado pela marca.

Custo e tempo de desenvolvimento da nova marca e comunicação visual

Depois da tomada de decisão por uma nova marca, o primeiro passo talvez seja o que mais requeira atenção, custo e tempo: o desenvolvimento da nova marca e sua consolidação. No caso em análise, o Parque dos *Hemerocallis* já conta com a nova marca desenvolvida, o que reduz significativamente tanto o tempo quanto o custo desse processo.

Nesse caso, o custo e o tempo de desenvolvimento não se tornam uma desvantagem para a utilização da nova marca. No entanto, se ainda não tivesse sido desenvolvido nenhum material, esses aspectos seriam negativos ao desenvolver a nova marca e, conseqüentemente, uma vantagem ao querer manter a marca anterior.

Para ilustrar o argumento, o desenvolvimento da marca pode custar entre 200 reais – ao contratar um profissional *freelancer* – e 25 mil reais, de acordo com a tabela referencial de serviços da SINAPRO-SC (Sindicato das Agências de Propaganda de Santa Catarina), se o contato for de uma agência de propaganda de maior porte e o trabalho executado seja desde a criação do nome e logomarca de empresa, incluindo manual de aplicação de marca até o *slogan* (Sinapros, 2022).

O tempo de desenvolvimento, por sua vez, varia conforme o estágio da ideia e a capacidade do contratado em atender às expectativas do empresário. O desenvolvimento de marca da empresa aérea norte-americana *Breeze*, feita pelo brasileiro Gianfranco Betting, por exemplo, teve 40 tentativas até chegar à proposta final, depois de 12 meses de trabalho – segundo o comentário do profissional em uma rede social ao comemorar o lançamento do projeto. Em contrapartida, existem projetos que se desenvolvem em menos tempo e também são bem-sucedidos (Beting, 2020).

Após o desenvolvimento da marca, é necessário torná-la visível por meio de materiais de comunicação visual, o que também demanda disponibilidade financeira e de tempo para o desenvolvimento. O caso cita que o Parque já tem alguns materiais com a nova identidade visual. Se os proprietários escolherem manter a marca Agrícola da Ilha, perderão o que fizeram para o Parque; por outro lado, se optarem por manter a marca do Parque, terão que dar continuidade ao desenvolvimento do restante do material com a nova marca. Portanto, nos quesitos desenvolvimento de marca e comunicação visual, optar por uma ou outra marca talvez não influencie no que for preciso fazer.

Consolidação de marca e comunicabilidade

A marca Agrícola da Ilha já está consolidada no mercado há vários anos e vem se inserindo progressivamente no setor turístico, por meio da participação em eventos voltados à promoção do parque. No entanto, o caso evidencia que grande parte dos visitantes desconhece a área de prestação de serviços, ou seja, são clientes próprios do Parque.

A principal vantagem de manter a Agrícola à frente é o extenso portfólio de clientes, que poderiam potencialmente migrar para o Parque. Contudo, tal movimento ainda não se concretizou, em parte porque o público-alvo do Parque possui objetivos diferentes daqueles atendidos pelos demais serviços prestados pela Agrícola. Essa incompatibilidade de interesses e de públicos torna o público e a consolidação da Agrícola um aspecto que não impacta no desempenho do Parque. Em contrapartida, se a marca nova é levada adiante, há mais assertividade na comunicação com o público do Parque, tanto para quem será a comunicação quanto sobre o interesse desse público. Além disso, possibilita maior liberdade de comunicação para a empresa, sem receio de que o cliente da prestação de serviços, que deve buscar seriedade no trabalho, depare-se com uma publicidade muito descontraída e focada em diversão, foco do cliente do Parque.

Partindo dessa ideia, o Parque precisará trabalhar a prospecção de novos clientes, a inserção no meio turístico e a consolidação da marca de forma inicial, desvinculando-se da Agrícola. Todo esse processo pode ser rápido e sem muito custo, com a viralização de um vídeo na internet, por exemplo, mas também pode demorar mais tempo e custar muito mais para que a empresa tenha renome. É importante destacar que a decisão também dependerá do mercado que a empresa quer alcançar – geograficamente, por exemplo – bem como da capacidade de absorção da

demanda. Além disso, ao longo do tempo, será necessário acompanhar o crescimento da capacidade proporcional ao crescimento da demanda.

Riscos

Ambas as escolhas oferecem riscos momentâneos e, em princípio, não geram problemas graves. A manutenção da marca Agrícola pode trazer a associação de alguma experiência ruim com a prestação dos outros serviços que, por ventura, possam ter ocorrido. Do contrário também, ao ter uma experiência ruim no Parque, pode influenciar a contratação da prestação de serviços da Agrícola. Para as duas escolhas, eventuais inconvenientes – como cancelamentos nas redes sociais ou problemas envolvendo alguma das marcas –, quando gerenciadas separadamente, não afetariam diretamente a outra. A separação seria uma forma de segurança para as duas marcas.

Ao utilizar a marca da Agrícola, é possível que o público dos serviços prestados – e posteriormente do Parque – percebam que a empresa está se reposicionando, concentrando-se exclusivamente nos serviços do Parque, em detrimento de outros serviços externos. Além disso, essa estratégia pode transmitir aos clientes exclusivos do Parque, que desconheciam a marca Agrícola, a percepção de uma “nova direção” da empresa.

- Para finalizar a discussão, é bom retomar ao principal dilema do caso (DQ5) **A marca deve ser exclusivamente do Parque ou deve manter a associação à Agrícola?** É interessante utilizar essa questão no início da discussão para que os alunos reflitam sem muito embasamento como tomariam a decisão, contrastando, posteriormente, com a resposta ao final da discussão, e tendo pensado nos outros argumentos levantados durante a discussão. A diferença na resposta dos dois momentos enfatiza a importância do pensamento estratégico e do raciocínio analítico sobre o tema.

Falar sobre decisões estratégicas, embora existam direcionadores que auxiliam nessas questões, é, muitas vezes, uma pergunta sem resposta certa, pois existem muitas variáveis que influenciam um negócio e diversos aspectos são inconstantes e não respondem igual para todas as situações. Contudo, existe na teoria de *branding*, explicações e direcionamentos sobre a arquitetura e o gerenciamento de marca. Entretanto, a maior parte dessas abordagens apresenta exemplos e contextualizações voltadas para grandes corporações multinacionais (Calkins, 2017).

Visivelmente, o dilema deste caso não está explícito, mas é possível analisar a o portfólio de produtos e o portfólio de marcas. A Agrícola da Ilha atua como prestadora de serviços de jardinagem, oferecendo os insumos necessários para a execução do serviço principal contratado. O Parque dos *Hemerocallis*, apesar de auxiliar nos serviços da Agrícola da Ilha, oferecendo espaço para o cultivo das plantas usadas nos projetos e sendo *showroom* para os clientes dos serviços de jardinagem, atua em outro segmento, o de turismo e o de lazer.

Na hipótese de continuar utilizando a marca Agrícola da Ilha, a empresa estaria fazendo a expansão em seu portfólio de produtos. Trata-se de uma estratégia interessante para o desenvolvimento e fornecimento de produtos e serviços dentro de uma mesma categoria, mas com características específicas que atendam cada segmento de mercado, evitando concorrência interna e garantindo que o público consumidor dessa categoria não fique desamparado em relação a opções que atendam às suas preferências. É o caso da Coca-Cola e seu portfólio de produtos no Brasil. Enquanto alguns consumidores preferem o sabor original, outros que preferem ingerir menos calorias, por questões estéticas ou de saúde, têm a opção *light* (Rocha, 2017). Vendo sob essa ótica, a expansão do portfólio de produtos não se aplica adequadamente ao caso do Parque dos *Hemerocallis*.

Já na opção de abraçar a nova marca para o Parque dos *Hemerocallis*, a empresa faria uma expansão em seu portfólio de marcas. Conforme comentado anteriormente, trata-se de uma situação comum às grandes empresas multinacionais, pois a estratégia adotada adota uma marca corporativa, como é o caso da P&G, PepsiCo e Nestlé. A Unilever é uma marca corporativa detentora de diversas outras marcas em diferentes categorias como higiene pessoal, limpeza e alimentos (Unilever, 2023). Essa sim é uma alternativa ao dilema, tendo em vista, principalmente, o que a marca procura e pretende entregar para o público, além de conhecer bem quem é esse público. Desse modo, segundo a teoria, a situação análoga ao dilema do caso daria o direcionamento estratégico para que o Parque tivesse sua própria marca e identidade.

Referências

- American Marketing Association. (ca. 2023). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Beting, P. [@pandabeting]. (2020, 7 de fevereiro). *Agora é oficial. Este é meu mais recente trabalho de branding: a criação do nome, logo e identidade visual da Breeze, empresa aérea norte-americana* [Fotografia]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/B8Q8hgPngYr/>
- Calkins, T., & Tybout, A. (2017). *Branding*. Saraiva.
- Gonçalves, A. P. B., Almeida, A. L. D. C., Zanini, M. T. F., Migueles, C. P., & Caldas, S. L. (2017). *Gestão integrada de ativos intangíveis*. Saraiva.

Pereira, L. A., Limberger, P. G., & Flore, L. C. S. (2018). Identificação dos aspectos conceituais e elementos que constituem o branding e destination branding. *Revista Turismo em Análise*, 29(1), 56–73.

<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i1p56-73>

Prado, J. M. K., & Pinto, A. L. (2021). Planejamento de marketing para periódicos científicos de acesso aberto. *Em Questão*, 27(3). 375-400. <https://doi.org/10.19132/1808-5245273.375-400>

Rocha, M. D. A., & Oliveira, S. L. I. D. (2017). *Gestão estratégica de marcas*. Saraiva.

Sinapro Santa Catarina. (n.d.). *Valores referenciais de serviços internos 41*. https://www.sinaprosc.com.br/fmanager/sinapro2017/valores_referenciais/arquivo5_1.pdf

Unilever. (ca. 2023). *Marcas*. <https://www.unilever.com.br/brands/>

Agradecimento

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) – 48/2021.

Apresentação

Este trabalho foi apresentado no XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Balneário Camboriú (SC), entre os dias 16 e 18/06/2022, e teve o resumo expandido publicado digitalmente nos Anais do evento.

Como citar:

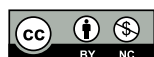
Pimentel, K. H. C., Behling, H. P., Santos, S. Z. A. (2025). Nem tudo são só flores, mas também, gerenciamento de marca. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-8. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e14612>

Endereço para correspondência:

Kristall Hundsdoerfer Costa Pimentel
E-mail: k.pimentel@univali.br

Hans Peder Behling
E-mail: hanspeda@univali.br

Silvana Zietz Alves dos Santos
E-mail: silvanasantos@univali.br



Submetido em: 11/08/2023
Aprovado em: 25/09/2025