

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAGED
CURSO DE JORNALISMO

GABRIELA CARDOSO BONATTO DE SOUSA

DA COMUNICAÇÃO DO BRANDING À PAIXÃO: A CONSOLIDAÇÃO DA MARCA
“I ♥ NY”

UBERLÂNDIA
2019

GABRIELA CARDOSO BONATTO DE SOUSA

DA COMUNICAÇÃO DO BRANDING À PAIXÃO: A CONSOLIDAÇÃO DA MARCA
“I ♥ NY”

Monografia apresentada ao Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

Orientação: Prof. Dr. Adriana C. Omena dos Santos.

UBERLÂNDIA
2019

GABRIELA CARDOSO BONATTO DE SOUSA

DA COMUNICAÇÃO DO BRANDING A PAIXÃO: A CONSOLIDAÇÃO DA MARCA
“I ♥ NY”

Monografia apresentada ao Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Jornalismo.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Adriana Cristina Omena dos Santos
(Orientadora – FACED/UFU)

Dr. Marcelo Marques de Araújo
(Examinadora – FACED/UFU)

Mestra Roberta Rodrigues Ponciano
(Examinadora – FACED/UFU e IFTM)

Uberlândia, 11 de dezembro de 2019

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus amados pais, Carmen Fabiana e Maurício, sem o incentivo e o amor deles eu não estaria cursando uma faculdade. Depois, agradeço também a toda minha família que me oferece amor e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida. Aos meus amigos agradeço pela companhia, momentos de descontração e boas histórias que compartilhamos. Por fim, à minha querida orientadora Adriana Omena, agradeço por ter entendido o que eu desejava para esta monografia, você é uma das razões que me fizeram permanecer no curso, muito obrigada.

BONATTO, Gabriela. **Da comunicação do branding à paixão**: a consolidação da marca “I ♥ NY”. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Jornalismo) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

RESUMO

A campanha “I ♥ NY” tem alcance mundial, move a economia, gera empregos, fomenta o turismo, dentre diversas outras coisas. Mas como os elementos do branding, da marca, atingem as pessoas? É a questão que esta monografia visa responder. É importante entender quais os efeitos da comunicação, e o que uma marca, se bem planejada e divulgada, é capaz de fazer, e qual o sentimento e vínculo criado entre a marca e o consumidor. Atualmente a marca “I♥NY” é mundialmente conhecida, e Nova York é um dos destinos mais visados do mundo, realidade muito diferente daquela dos anos 1970, quando a cidade estava com a imagem manchada por criminalidade, crises e corrupção. A pesquisa forneceu dados que permitem enxergar a importância do Branding na atualidade, e como este afeta o consumidor, sendo capaz de salvar empresas em momentos de crise, ou no caso de Nova York, uma cidade inteira.

Palavras-chave: I love New York; branding; Comunicação; Marca.

BONATTO, Gabriela. **From branding communication to passion: the consolidation of the “I ♥ NY” brand.** 2019. Monograph (Journalism Course) – Federal University of Uberlândia, Uberlândia, 2019.

ABSTRACT

The “I ♥ NY” campaign has global reach, it generates jobs and warms up the economy, among many other things. But how does the branding elements and the brand itself affects people lives? That is the question that this monography tries to answer. It is important to understand the effects of communication, and what a brand is capable of if it is well advertised and planned, and also the bond created between the consumer and the brand. Currently the brand “I ♥ NY” is worldwide known, and New York is one of the most desired destinations in the world, but in the 70's New York's image was stained by corruption, crimes and crisis. This research provided data to help understand the importance of Branding nowadays, and how it affects the consumer, being capable of saving companies from crisis, or a city, like it did to New York.

Keywords: I Love New York; branding; communication, brand.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1	Anúncio ALitalia 24/05/1971 veiculado no jornal Daily News.....	13
Imagem 2 -	Exemplo do design de graffiti nos carros de metrô, incluindo portas e janelas, imagens publicadas pelo <i>The New York Times</i> .	14
Imagem 3-	Manchete do <i>Daily News</i> veiculada em 30 de outubro de 1975...	15
Imagem 4	Logo da marca “I Love New York” produzido pelo designer gráfico Milton Glaser em 1997.....	21
Imagem 5 -	“I ♥ NY” e Broadway na primeira campanha televisiva.....	37
Imagem 6-	Lançamento da marca ILOVENY no dia dos namorados de 1978.....	38
Imagem 7-	Lançamento da marca ILOVENY no dia dos namorados de 1978.....	41
Imagem 8 -	Memorial World Trade Center.....	43
Imagem 9-	Nomes das vidas que se perderam durante os atentados do 11 de Setembro de 2001 e 1993.....	44
Imagem 10	Reformulação da marca “I♥NY” feita por Milton Glaser após os atentados de 11 de setembro de 2001.....	45
Imagem 11	Campanha “Stronger Than Ever” idealizada pela ESDC após os atentados de 11 de Setembro de 2001.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 DO PLANEJAMENTO DE MARCA AO BRANDING: “I ♥ NY”	12
2.1 HISTÓRICO DA MARCA I ♥ NY	12
2.2 INÍCIO DO PLANEJAMENTO E PROMOÇÃO DE MARKETING “I ♥ NY”	17
3 A IMPORTÂNCIA DO BRANDING NA ATUALIDADE.....	25
3.1 BRANDING DE CIDADES.....	28
3.2 BRANDING NOVA YORK.....	31
4 CAMPANHAS PROMOCIONAIS “I♥ NY”	35
4.1 CAMPANHA 1978: “I ♥ NY”	35
4.2 CAMPANHA 11/09/2001: "I ♥ NY MORE THAN EVER”	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

A marca "I ♥ NY" foi criada com o objetivo de promover o turismo e aumentar os negócios da região a fim de renovar a imagem da cidade de Nova York, que na década de 1970 estava manchada por corrupção e criminalidade. Hoje em dia a marca se tornou mundialmente conhecida, seu principal objetivo na década de 1970 foi, por meio da comunicação, criar e fortalecer a conscientização da mídia sobre a cidade de Nova York, mais especificamente, a campanha teve como objetivo criar uma impressão de Nova York como sendo um lugar fascinante, a fim de fazer com que os próprios nova iorquinos tivessem um sentimento de pertencimento e orgulho, fomentando também o turismo a fim de proporcionar a sensação de segurança para os viajantes (superando a imagem de criminalidade e terrorismo).

A marca trouxe e ainda traz grandes lucros e benefícios para Nova Iorque. Desde a sua implementação, na década de 1970, a cidade passou a comunicar e, por consequência, ter uma imagem de metrópole glamorosa, atual e com grandes pontos turísticos, tudo graças ao trabalho de construção da marca da cidade. Ofertas de pacotes acessíveis para ingressos da Broadway e acomodações em hotéis foram algumas das medidas adotadas pela campanha comercial, incentivando os espectadores a experimentar a magia da Broadway. Cada esforço comunicacional em cada parte da campanha de 1977 foi efetivamente projetada e usada - o logotipo, os comerciais da Broadway com Frank Sinatra e outras estrelas. Sempre promovendo a ideia e a missão da marca, de transmitir o "eu amo Nova York". A marca "I ♥ NY" se tornou tão forte, que mesmo após os atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001 a imagem da cidade não foi afetada.

Desde a década de 1990 a marca se tornou um objeto de estudos muito importante no campo da comunicação e do marketing, com destaque para o autor David A. Aaker (1991), que coloca a marca como um dos ativos mais importantes da empresa. O branding na década de 1970, ainda uma área pouco explorada, foi essencial para que Nova York se tornasse o que é hoje, o que antes era um berço de criminalidade e corrupção se tornou uma das metrópoles mais glamorosas do mundo, beneficiando a economia local e mundial. A campanha "I ♥ NY" tem alcance mundial, move a economia, gera empregos, fomenta o turismo, dentre diversas outras coisas. Mas como os elementos do branding, da marca, atingem as pessoas? É importante

entender quais os efeitos da comunicação, o que uma marca, se bem planejada e divulgada é capaz de fazer, e qual o sentimento e vínculo criado entre a marca e o consumidor.

Para compreender a importância da construção de uma marca forte foi necessário entender alguns conceitos imprescindíveis, como o que é branding e alguns conceitos básicos de Marketing, com isso foi possível investigar os elementos do branding da marca “I♥NY”, o encantamento causado pela marca em seus consumidores. A relação entre marca e consumidor se tornou uma relação estreita, que envolve sentimentos e experiências, um exemplo é a experiência da Broadway em Nova York, o glamour, mais do que uma imagem, a marca se torna um sentimento, o “I♥NY” vende experiências, o consumidor passa a relacionar a marca com sentimentos e sensações.

Os documentos do Planejamento de comunicação e de Marketing da campanha “I ♥ NY”, que contam com as informações sobre o processo de branding da cidade, estão guardados nos arquivos da cidade de Nova York, e não foram digitalizados. A equipe da marca recomendou o livro “Branding New York City: How a City in Crisis was Sold to the World” onde a autora, Miriam Greenberg (2008a), conta como a cidade se tornou o que é hoje. O livro “City Branding: Theory and Cases” escrito por Keith Dinnie (2011) traz, em seu vigésimo quarto capítulo, a saga do “I ♥ NY” branding Nova York, também contando a história da marca, e como a cidade se transformou no que é hoje.

Para entender o impacto da comunicação do branding para a cidade de Nova York foram usados como objeto duas épocas diferentes da “I ♥ NY”, a primeira foi 1978, quando a marca foi lançada no dia dos namorados, e a segunda após os atentados de 11/09/2001. Segundo Miriam Greenberg (2008a) em 1977, antes de existir o logo da marca “I ♥ NY”, a campanha já existia do ponto de vista comunicacional, com slogan, jingle e campanhas televisivas, nesta época foi veiculado um comercial da Broadway a fim de estabelecer uma conexão emocional entre o público e a cidade de Nova York, mas foi só em 1978 para o dia dos namorados que a famosa logo foi lançada, alavancando o turismo de Nova York. Após os atentados terroristas de 2001 a marca foi capaz de cativar e unir ainda mais as pessoas ao redor de Nova York, ainda segundo Greenberg (2008a) há um sentimento identitário entre a cidade de Nova York e os nova iorquinos após os atentados.

A análise do processo de branding de Nova York foi uma pesquisa realizada de cunho documental, a partir de bibliografia que se utilizou de fontes secundárias, dados que ainda não foram tratados cientificamente, porém existem documentos usados que de alguma forma já foram analisados, os documentos analisados referem-se a partes do planejamento de branding da cidade de Nova York, livros, reportagens e artigos publicados sobre o tema, exigindo consulta a diversos tipos de arquivos, livros e fontes. Cabe ainda afirmar que com embasamento em Antônio Carlos Gil (2002) a pesquisa é de natureza qualitativa, e é descritiva, ou seja, tem por objetivo descrever determinado fenômeno, neste caso o fenômeno é o processo de branding da cidade de Nova York.

Com base nestes fatores, o objetivo geral desta monografia foi investigar os elementos da marca "I ♥ NY", o vínculo entre consumidor e marca, a experiência e o encantamento. Por meio do método Indutivo, a análise de os dados do branding de Nova York parte do particular, o processo da marca "I ♥ NY", para o geral, o que é realizado em três etapas: a primeira é a observação dos fenômenos apresentados nos capítulos 2 e 3 desta monografia, descoberta da relação entre ele e generalização da relação.

Desta forma, a partir do segundo capítulo, "Do planejamento de marca ao branding: "I ♥ NY", e do terceiro "A importância do branding na atualidade", são apresentados conceitos imprescindíveis para a pesquisa. O segundo capítulo conta com a contextualização histórica da cidade e da marca "I ♥ NY", retratando a imagem da cidade, que na década de 1970 estava manchada pela corrupção, e o início planejamento de marketing da cidade. O terceiro capítulo, "A importância do branding na atualidade", trata sobre os conceitos de branding, marca, e branding de cidades, indispensáveis para a pesquisa.

Já a análise das campanhas de 1978 e do 11/09/2001 é apresentada no quarto capítulo, destinado a discorrer e analisar estas duas fases da campanha promocional realizada pela marca "I ♥ NY". E, como dito anteriormente, foi utilizado o método indutivo, analisando os fenômenos das campanhas promocionais nestas duas épocas diferentes. Na sequência, após as análises, são apresentadas reflexões acerca da monografia, dos desafios encontrados, alternativas, e também propostas de pesquisas futuras.

2 DO PLANEJAMENTO DE MARCA AO BRANDING: “I ♥ NY”

Para atender aos objetivos desta monografia foi necessário, antes de tudo, conhecer um pouco das especificidades da cidade de Nova York, como a marca “I ♥ NY”, como ela foi pensada, e por quais razões surgiu. E, para entender o processo de *Branding* da marca pensada para a cidade, que será apresentado posteriormente, também foi necessário compreender o início do planejamento de marketing da cidade. Ambos os tópicos estão explicitados neste capítulo.

O capítulo foi baseado no livro “Branding New York: How a City in Crisis was Sold to the World” (2008a), escrito por Miriam Greenberg, professora de sociologia da Universidade da Califórnia Santa Cruz. A autora realizou uma pesquisa profunda para entender como se deu o processo de Branding da cidade de Nova York.

2.1 HISTÓRICO DA MARCA I ♥ NY

A autora americana Miriam Greenberg retrata em seu livro, “Branding New York: How a City in Crisis was Sold to the World” (GREENBERG, 2008a), o processo de branding da cidade de Nova York. A obra revela como, no ápice da crise fiscal dos anos 1970, a elite de Nova York se juntou para recriar a imagem da cidade, que na época estava manchada por escândalos de corrupção e violência.

Segundo Greenberg (2008a) a imagem de Nova York começou a piorar com o declínio da economia, e, em um de seus exemplos, a autora cita a campanha publicitária da companhia aérea italiana ALitalia, que foi veiculada em 1971 e anunciava o início do fim da cidade de Nova York. O intuito da companhia aérea foi fazer uma série de anúncios para divulgar que os voos de Roma para Washington D.C. não teriam mais escala em Nova York.

Os anúncios da ALitalia começaram a aparecer nos jornais dos Estados Unidos em 1971, e, de acordo com a autora, muitos americanos realmente acreditaram que algo iria acontecer e ficaram preocupados com o futuro da cidade. Em março do mesmo ano, em um artigo do Daily News, veio a manchete “*Em 24 de maio de 1971 Nova York irá desaparecer¹*”, anunciando oficialmente o desaparecimento da cidade de Nova York (imagem 1) e causando grande alvoroço entre os leitores do jornal.

¹ Tradução livre: “On May 24th New York City Will Disappear”

Imagem 1 - Anúncio ALitalia 24/05/1971 veiculado no jornal *Daily News*



Fonte: GREENBERG, 2008a, p. 3

Ainda de acordo com Miriam Greenberg (2008a), os líderes políticos de Nova York não gostaram da atitude da empresa aérea italiana, que manchava ainda mais a imagem da cidade. A fim de receber um pedido de desculpas público os líderes políticos redigiram e mandaram uma carta para o CEO da ALitalia, que acabou respondendo com deboche. Graças a estes anúncios as pessoas passaram a acreditar que a cidade de Nova York iria realmente desaparecer, e, segundo a autora "isso ajudou a deteriorar a imagem de NYC: algo terrível poderia acontecer se você pisasse em Nova York, mesmo que fosse apenas para trocar de avião"² (GREENBERG, 2008a, p.5).

De acordo com pesquisas realizadas pelo Departamento de Convenções e Visitantes de Nova York³ (CVB) em 1973, o crime era visto como fator determinante para afastar os turistas. E, segundo Miriam Greenberg (2008a), foi no mesmo ano que

² Tradução livre: "It helped NYC's image deteriorate: something terrible might happen if you set foot there, even if it is just to change planes"

³ Tradução livre: "The New York Convention and Visitors Bureau" (CVB)

o graffiti⁴ se tornou mais popular, foi quando novas técnicas surgiram o que fez que, em 1975, todos os vagões do metrô de Nova York ficassem completamente tomados pelas pinturas (Imagem 2). A autora cita que estudos psicográficos de consultores de marketing apontaram que o crime era constantemente associado com o graffiti, a sujeira e o tráfego de da cidade, o que denegria ainda mais a imagem de Nova York. Greenberg (2008a) cita ainda o *serial killer* David Berkowitz, conhecido como *Son of Sam*⁵, que aterrorizou a cidade entre os anos de 1976 e 1977, até ser preso.

Imagem 2 - Exemplo do design de graffiti nos carros de metrô, incluindo portas e janelas, imagens publicadas pelo *The New York Times*



GREENBERG, 2008^a, p.106

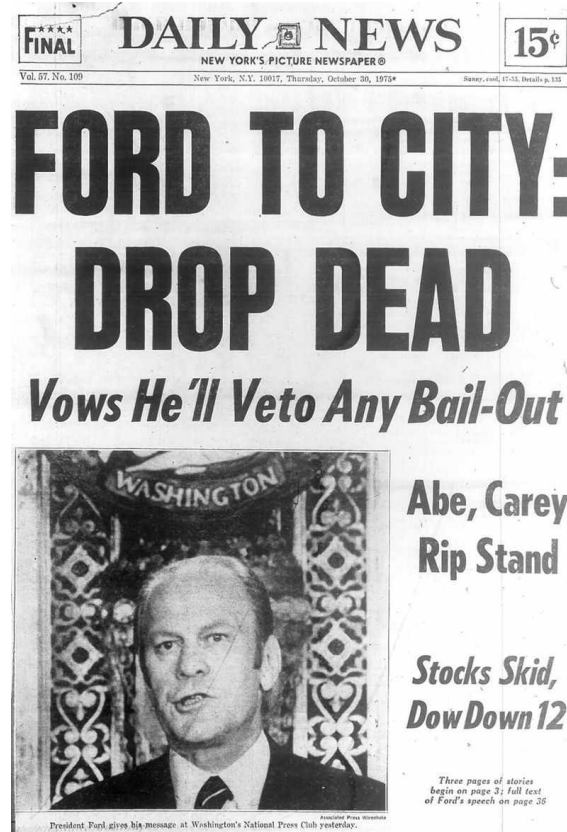
Peggy R. Bendel (2011) cita que uma das manchetes mais memoráveis sobre a crise fiscal de Nova York foi publicada em 30 de outubro de 1975, veiculada pelo jornal *Daily News* com os seguintes dizeres “Ford to the City: Drop dead! “ (Imagem 3), em tradução para o português “Ford para a cidade: vá para o inferno/morra”. A manchete faz referência a quando o então prefeito de Nova York, Abraham Beame,

⁴ A arte do grafite é uma forma de manifestação artística em espaços públicos. A definição mais popular diz que o grafite é um tipo de inscrição feita em paredes

⁵ Tradução livre: “Filho do Sam”

buscou a ajuda de Washington DC, e o presidente da época, Gerald Ford, recusou o pedido de ajuda da cidade, embora não tenha usado estas palavras.

Imagem 3: Manchete do *Daily News* veiculada em 30 de outubro de 1975



Fonte: Website do jornal Daily News⁶

Segundo Greenberg (2008a) o êxodo das corporações, ou seja, quando as empresas passaram a retirar suas sedes de Nova York e mudar para outras cidades, começou no final dos anos 1960, e em 1974 a cidade já tinha perdido entre setenta e seis e oitenta e oito das sedes corporativas mais importantes do país, além das empresas menores que foram fechando ao longo do tempo. Com isso o mercado do turismo também foi afetado, e de acordo com a CVB o número de turistas caiu 500 mil em relação a máxima histórica de 1969, de 16,5 milhões de turistas, as taxas de ocupação em hotéis também despencaram 11,1%.

⁶ Disponível em: <<https://www.nydailynews.com/new-york/president-ford-announces-won-bailout-nyc-1975-article-1.2405985>> Acesso em: 1 de novembro de 2019.

Para tentar melhorar a imagem da cidade foi criada a ABNY⁷, em 1971, por Lew Rudin em parceria com Alton Marshal, que tinha por objetivo reestabelecer uma boa reputação para a cidade de Nova York a fim manter a cidade economicamente saudável, delineando o que seria uma tentativa inicial de campanha de marketing, conhecida como *“Big Apple”*. Sua abordagem envolveu a elite de Nova York no marketing, coordenando a cidade e campanhas de relações públicas.

A ABNY é uma organização sem fins lucrativos dedicada a manter o crescimento de Nova York, segundo Greenberg (2008a) “a ABNY trabalhou de forma proativa para organizar o mercado de Nova York [...] para desenvolver um plano de ação coerente para a cidade”⁸ (GREENBERG, 2008a, p. 111). O prefeito da cidade na época, John V. Lindsay, apoiou a ideia e se esforçou para manter o diálogo entre a cidade de Nova York e as grandes corporações.

Grande parte da campanha “Big Apple” se baseou em técnicas de marketing da época, consideradas antiquadas hoje em dia, como chamar a cidade de “maior” ou “melhor”, em alguns casos ambos. Alton Marshal, em entrevista concedida para o The Lew Rudin Way em 2006, afirmou:

Tivemos que convencer as pessoas de que Nova York é uma ótima cidade. E é uma cidade que você vai querer ficar. É uma cidade que tem mais do que tudo, e maior do que tudo. Temos as melhores instalações médicas do mundo em Nova York, por que seus funcionários não deveriam ter este serviço disponível para eles? Temos o maior centro financeiro do mundo, e assim por diante [...] Nova York possui o melhor sistema de transporte do mundo [...]. Ainda podemos vender o maior e o melhor. Talvez não tivéssemos o melhor sistema educacional, mas tínhamos o maior, e, se necessário, podemos vendê-lo como o maior. (MARSHAL, 2006, p 115)⁹

Segundo a autora, a ABNY produziu vários bóttons dourados no formato de maçãs, que foram distribuídos por toda Nova York, também tentando fazer com que celebridades e personalidades da época usassem o acessório, tudo isso para tentar criar uma imagem, uma logo para a cidade. Greenberg entrevistou Mary Holloway, ex-

⁷ “Assosiation for a Better New York”, em tradução livre Associação para uma Nova York Melhor

⁸ Tradução livre “It worked proactively to organize the corporate executives [...] to develop a coherent agenda for the city”

⁹ Tradução livre: “We had to convince people that New York City is a hell of a town. And it’s a town you want to stay in. It has more of everything. It has bigger of everything. We have the greatest medical facilities in the world in New York City. Why shouldn’t your employees have that available to them? We have the greatest financial center of the world. [...] It has the best transportation system in the world. [...] We can still sell the biggest and the best. We didn’t have the best, maybe, educational system, but we had the biggest. And if necessary we can sell it as the biggest.

diretora executiva da ABNY, que cita que um dos esforços mais ambiciosos da ABNY fora a tentativa de pressionar as principais emissoras de televisão de Nova York a censurar rotinas de comédia em seus *talk shows* noturnos. "Como podemos mudar a imagem de Nova York quando o monólogo de abertura de Johnny Carson toda noite é sobre pessoas sendo assaltadas no Central Park?" (GREENBERG, 2008a)

Nova York começou a se recuperar, e Richard Dallos, escritor para o jornal LA Times, publicou um artigo no verão de 1978 anunciando o retorno de Nova York. Segundo o jornalista a cidade se tornou mais uma vez um lugar para se visitar, e no mesmo artigo ele ainda cita "alguém criou um novo slogan - Eu amo NY"¹⁰. Miriam Greenberg ressalta o fato de que a cidade se tornou novamente um lugar para se visitar, mesmo não sendo um bom lugar para se viver, graças aos altos índices de desemprego, um dos maiores dos Estados Unidos na época, e também graças aos cortes de orçamento para saúde e educação. Segundo a autora,

Talvez o mais impressionante tenha sido o lançamento da primeira campanha oficial de marketing "I Love New York" em 1977, no auge da crise fiscal e do terror do assassino em série, Son of Sam. Uma nova visão de Nova York foi sendo produzido - parecia finalmente eclipsar a imagem apocalíptica da cidade afundando no mar que surgira na década anterior. Era uma visão tão convincente e sedutora que poderia ser adotada pelos turistas, celebrada pela mídia, mantida como um símbolo para a nação, e usada para desviar a atenção dos problemas da cidade. (GREENBERG, 2008a, p. 7)¹¹

2.2 INÍCIO DO PLANEJAMENTO E PROMOÇÃO DE MARKETING "I ♥ NY"

O Plano de Marketing é uma ferramenta importante utilizada para identificar as potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades que o mercado proporciona aos produtos/serviços. Um bom plano de Marketing faz com que a organização, ou, no caso de Nova York, a cidade, consiga tirar melhor proveito das oportunidades estando ciente de suas forças e fraquezas, e com isso é possível se proteger.

¹⁰ Tradução livre: "Somebody has even coined a new slogan - I Love NY"

¹¹ Tradução livre: "Perhaps most striking was the launch in 1977—at the height of fiscal crisis, austerity, and the "Summer of Sam"—of the city's first official marketing campaign: "I Love New York." A new and hegemonic vision of New York was being produced—one that seemed, finally, to eclipse the apocalyptic image of the city sinking into the sea that had emerged over the previous decade. It was a vision so convincing and enticing that it could be embraced by tourists, celebrated by the media, upheld as a symbol for the nation, and used to distract attention from the city's still very real and unabating problems." (GREENBERG, 2008a, p.7)

A utilização do plano de marketing torna a empresa menos vulnerável às crises, pois estas podem ser previstas com antecedência. [...] O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir. Soluções para problemas como falta de capital, falta de clientes e poucas vendas também podem surgir de um planejamento coerente e consistente (KOTLER, 2002, p.112).

No livro *O Planejamento de Marketing*, escrito por John Westwood (2007), o autor julga que o plano de marketing seja responsável por fazer com que a empresa consiga decidir qual o melhor uso de seus recursos para atingir seus objetivos. Segundo ele o plano de marketing faz parte do plano de negócios da empresa (o que orienta o empreendimento), e é executado como parte do planejamento global, ajudando a empresa a atingir seus objetivos.

Miriam Greenberg (2008a) cita a *National Assossiation of Travel Officials*¹²(NATO), fundada em 1964, como responsável por delinear um primeiro planejamento de marketing para as cidades americanas. A NATO se fundiu com o programa Descubra a América¹³, responsável pelo marketing do programa de Serviço de Viagens dos Estados Unidos¹⁴, e , segundo a autora esta união fomentou os estudos no campo do turismo e do marketing de cidades, que passou a tratar o ambiente urbano como mercado, medindo seu potencial de mercado consumidor, atrações e destinos, e também analisando os impactos causados por aumentar o turismo. Esse esforço de criar uma campanha coordenada para as cidades americanas foi um pontapé inicial para apresentar as cidades americanas para o mundo pela primeira vez, e como a cidade de Nova York se reapresentou para o mundo.

É verdade que a cidade de Nova York já contava com algumas campanhas publicitárias que tentaram melhorar a imagem da cidade, como o lançamento da revista *New York Magazine* em 1967, a ABNY em 1971, e a campanha “Big Apple” como sendo maior tentativa até o momento de melhorar a imagem da cidade. Mesmo assim, segundo Greenberg (2008a), a campanha “Big Apple” não passou de uma campanha publicitária de verão, não sendo forte o suficiente para mudar a imagem da cidade, funcionou apenas como algo temporário, tornando necessário delinear um

¹² Associação Nacional de Oficiais de Viagem

¹³ Tradução livre: “Discover America”

¹⁴ Tradução livre: “United States Travel Service”

plano de marketing real a fim de atingir os objetivos e melhorar definitivamente a imagem da cidade.

Greenberg (2008a) cita em seu livro que a inspiração para a campanha de marketing “I ♥ NY” surgiu em 1977, quando a *Union Carbide* anunciou seus planos de mudar a sede da empresa de Nova York para Danbury, em Conecticut. De acordo com a *Union Carbide* eles estavam saindo de Nova York porque, na época, com a imagem da cidade manchada os turistas se mantinham distantes, e as pessoas evitavam morar e trabalhar na cidade. Foi aí que o deputado comissário do Departamento de Comércio do Estado de Nova York, John Doyle, percebeu que era necessário atrair as pessoas e fomentar o turismo, pois se a cidade fosse bem vista e visitada as empresas teriam razão para manter suas sedes em Nova York. Mas, um longo caminho foi seguido até chegar na campanha “I ♥ NY”.

Assim, em 1977 um plano de marketing inicial começou a ser delineado para Nova York pelo *Departamento de Comércio do Estado de Nova York*¹⁵ (DOC). O DOC se subdividiu em dois departamentos: um dedicado aos interesses das corporações; e um dedicado ao marketing e planejamento econômico do turismo, a fim de entender esta indústria. Isso fez com que o enfoque do departamento passasse da agricultura e de setores de manufatura para se concentrar em reestabelecer uma nova imagem para a cidade, principalmente nos campos de finanças, turismo, imobiliário e cultural.

Como os integrantes do DOC não tinham experiência na área de marketing o então governador do estado, Hugh Cerey, apontou duas novas pessoas com experiência na área para o departamento: John Dyson, que trabalhava em WallStreet; e Bill Doyle, ex-gerente de marketing do Banco de Mahattan. Na época Dyson e Doyle gastaram todo orçamento de turismo, \$400 mil dólares, para contratar duas empresas de marketing, a CBI e a YSW, a fim de atingir o potencial de marketing da cidade. Nova York definitivamente era uma cidade com problemas, como uma velha empresa tentando se manter viva, ou seja, era uma cliente ideal para as empresas CBI e YSW.

Ainda segundo Miriam Greenberg (2008a) a CBI conduziu a primeira pesquisa de mercado aprofundada em turismo de NY (pesquisa de volume único), que forneceu fatos e números para provar a vital importância do turismo para a economia da cidade, bem como dados demográficos que permitiram o desenvolvimento de campanhas de publicidade e marketing altamente sofisticadas. Já a YSW, que se iniciou em no meio

¹⁵ Tradução livre: “New York State Department of Commerce”

da década de 1960 e foi a pioneira em estudos psicográficos, começou a realizar uma pesquisa anual que fornecia o plano detalhado de desenvolvimento econômico e de negócios propondo então três temas principais: a atitude de NY em relação aos negócios; se o custo de fazer negócios na cidade é ou pode se tornar competitivo; e, se as metas de lazer e carreira podem ambas ser realizadas na cidade de NY.

Embora alguns acreditem que o grande responsável pelo slogan seja Charlie Moss, diretor criativo da marca, para Miriam Greenberg (2008a) e Peggy R. Bendel (2011) a dúvida de quem sugeriu famosa frase “I Love New York” não foi respondida formalmente até os dias de hoje, mas é certo que o tema do amor, juntamente com outras estratégias ajudaram a humanizar e personalizar a identidade da cidade.

Nova York era uma cidade que precisava se reposicionar contra a concorrência e apelar para uma multidão mais jovem, moderna, e o slogan “I Love New York” foi rapidamente adotado por todos os envolvidos. Com toda a crise apenas o slogan não bastaria para salvar a imagem da cidade, o slogan do amor teria que ser anexado a um poderoso logotipo visual que pudesse ser estendido à mídia impressa e televisiva.

Milton Glaser, diretor artístico da revista *New York*, foi o grande responsável pelo design gráfico da marca “I ♥ NY” (imagem 4) em 1997. Glaser não criou a logo como conhecemos logo na primeira tentativa, a verdade é que ele entregou uma logo diferente que foi aceita, mas o próprio Glaser não ficou feliz com o resultado. A logo que conhecemos veio para ele, quando ele estava sentado em um taxi, o designer pegou um pedaço de papel que estava em seu bolso e esboçou o que seria a marca que conhecemos hoje (GREENBERG, 2008a).

Imagem 4 - Logo da marca “I Love New York” produzido pelo designer gráfico Milton Glaser em 1997



Fonte: Website Milton Glaser¹⁶

Para testar a legibilidade da logo criada por Glaser, Doyle mandou fazer blusas com “I ♥ NY” estampado, e as testou com sua esposa durante suas férias em Barbados. Depois que vários turistas o pararam para saber onde poderiam comprar uma blusa igual ele apoiou totalmente o novo design proposto por Glaser. Entrevistado por Greenberg (2008a) o diretor artístico da revista *New York* declarou

Foi uma coisinha engraçada ... um pouco complexa, porque há um quebra-cabeça na iconografia. “I” é uma palavra completa, “♥” é um símbolo de emoção e “NY” são iniciais de um lugar. Então, quem vê isso precisa traduzir um pouco para conseguir compreender. Mas parte disso também é um fenômeno puramente visual. É o contraste do preto e do vermelho, a suavidade do coração, a qualidade voluptuosa e feminina do coração. E o caráter angular e agressivo do tipo de letra. De alguma forma, isso afetou as pessoas. “ (GLASER, 2008a, p.205)¹⁷

Miriam Greenberg (2008a) explica que a logo não foi patenteada, e, por esta razão, foi reproduzida milhares de vezes, se tornando a logo de turismo mais copiada do mundo. E, graças a uma campanha massiva de mídia, o slogan e o logotipo logo

¹⁶ Disponível em: < <https://www.miltonglaser.com/the-work/81/new-york-state-i-love-ny-campaign/> Acesso em: 1 de novembro de 2019.

¹⁷ Tradução livre: “[It was a] funny little thing ... a little complex because there’s a puzzle in the iconography. “I” is a complete word, “♥” is a symbol for an emotion, and “NY” are initials for a place. So anybody who sees it has to do a little translating in order to get it ... But part of it is also a purely visual phenomenon. It is the contrast of the black and the red, the softness of the heart, the voluptuous, feminine quality of the heart. And the angular, aggressive character of the typeface. Somehow it had an effect on people”

se tornaram globalmente associados a Nova York, em entrevista concedida a Miriam Greenberg, Milton Glasser conta que ficou perplexo com tamanha repercussão.

Eu pensei que faríamos uma campanha de seis meses e terminaria ... Eu não sei porque a campanha se tornou tão durável e associada com a cidade. E se espalhou por todo o mundo. Você não consegue ir em lugar nenhum sem ver a marca, é uma loucura. Já fiz muitos trabalhos na minha vida, mas esse teve um efeito profundo. E depois de 30 anos ainda não está morto. “ (GREENBERG 2008a, p. 206) ¹⁸

Glaser, em entrevista concedida a Miriam Greenberg, comenta que originalmente a campanha “I ♥ NY” foi pensada para impulsionar o turismo, pois as pessoas já não visitavam mais Nova York. A autora relata em seu livro que Glaser, durante a entrevista, demonstrou acreditar que o efeito mais profundo da campanha tenha sido entre os próprios nova-iorquinos, para ele a marca trouxe um sentimento de pertencimento, de orgulho, “este é um lugar maravilhoso e eu quero morar aqui”, disse o designer a autora.

Ainda segundo Miriam Greenberg (2008a) Dyson e Doyle sempre deixaram claro que o turismo deveria ser enfatizado acima do desenvolvimento de negócios. A cidade de Nova York era vista como um lugar “difícil”, “caro” e “perigoso” para se visitar, mas por outro lado a Broadway e a “vida noturna” eram algumas das atrações turísticas mais populares de todo o país. O CBI propôs que o DOC criasse uma nova abordagem de marketing que enfatizasse o teatro, as atrações de Times Square e as luzes da Broadway, além de enfatizar outras imagens da cidade, incluindo imagens de “crime”, “tráfego” e “bairros externos”.

A campanha “as atrações da cidade”¹⁹ se concentrava em três elementos de Manhattan: a Quinta Avenida, Broadway, e a vida noturna no World Trade Center. A campanha da mídia combinou, como Dyson pretendia, uma sensação de Nova York como um ótimo lugar para se visitar e um ótimo lugar para ganhar dinheiro. Segundo Greenberg (2008a) o primeiro comercial foi o de shows da Broadway, onde os artistas se apresentavam enquanto cantavam “I Love New York”, criando uma conexão entre

¹⁸ Tradução livre: “I thought we’d do a six-month campaign and it would be over ... Why it became so identified with the city, so durable, I don’t know. And it spread all over the world. You can’t go anywhere without seeing it. It’s just crazy. I’ve done a lot of work in my life, but this just had a profound effect. And after thirty years, it’s still not dead.”

¹⁹ Tradução livre: “the city’s “attractions””

as estrelas da Broadway e o telespectador, e, é claro, lembrando sempre do amor por Nova York.

Em 1977 Nova York aumentou seu orçamento do turismo de 400 mil dólares para 4.3 milhões de dólares. Com isso agência de marketing WRG, renomada mundialmente, foi contratada para produzir uma propaganda da Broadway, a primeira dessas campanhas foi a dos dias dos namorados em 1978. Segundo a autora para lançar o comercial foi realizado um grande evento, e a transmissão do comercial atingiu 32 milhões de pessoas (GREENBERG, 2008a).

Greenberg (2008a) relata que de acordo com a CVB durante as duas semanas seguintes ao primeiro anúncio de TV, que foi ao ar em 14 de fevereiro de 1978 em Nova York e nos cinco estados vizinhos, o departamento recebeu mais de 17 mil solicitações de para folhetos informáticos sobre pacotes de viagens. De acordo com o US Travel Data Center a campanha colocou o estado de Nova York à frente do resto do país no turismo, o volume de visitantes aumentou 56,7% entre 1976 e 1977 - em comparação com apenas 0,1 por cento nacionalmente. De acordo com o DOC a campanha “I ♥ NY” se tornou, em seu segundo ano, o programa de turismo mais comentado e bem-sucedido do país.

A campanha “I ♥ NY” é mundialmente conhecida, e hoje em dia, mais de 40 anos depois de sua criação, o sucesso comunicacional é enorme, haja vista que a marca ainda é uma das mais conhecidas e influentes do mundo.

O capítulo apresentou o histórico da cidade de Nova York até a criação da marca “I ♥ NY” e alguns de seus impactos iniciais. Desde fatos históricos no início da década de 1970, quando Nova York era conhecida como *Fear City*, ou em tradução livre “cidade do medo”, e estava dominada pela criminalidade, crise fiscal e desemprego. Foram apresentadas também as tentativas de reestruturação da cidade, da criação de uma marca, como os executivos se organizaram a fim de tornar Nova York atrativa, foi assim que a campanha “*Big Apple*” surgiu em 1971, mas não foi o suficiente, em 1977 foi idealizada a campanha “*I Love New York*”, com a famosa logo pensada por Milton Glaser, que conhecemos até os dias de hoje. Essa construção de uma imagem nova para a cidade é o que se conhece como Branding de Cidades, conceito que será explicado no próximo capítulo.

Para compreender o Branding de Cidades, e o processo de Branding de Nova York especificamente, é necessário antes compreender o conceito de Branding. O Branding é o grande responsável por estabelecer um vínculo com o consumidor, e por

isso torna-se vital para entender os resultados e impactos da marca para a cidade de Nova York.

3 A IMPORTÂNCIA DO BRANDING NA ATUALIDADE

O início do Branding, segundo David Aaker (2015), se deu no final da década de 1980, quando as marcas passaram a ser consideradas ativos da empresa, ou seja, a marca faz parte do patrimônio da empresa possuindo valor econômico, ajudando a determinar o desempenho e a estratégia do negócio. Para o autor a importância do conceito de marca como ativo é extremamente relevante, pois transformou radicalmente o modo com que o marketing é praticado. O autor explica que

a aceitação do conceito de “marca como ativo” foi fortalecida pelo fato de que a crença dominante, de que a principal função do marketing de marca era estimular as vendas, tinha fracassado em diversos contextos. Nos bens de consumo, havia a experiência desastrosa no início da década de 1980, estimulada pelo advento dos dados recolhidos em ponto de venda em tempo real. Esses dados permitiam experimentos que demonstravam, sem dúvida alguma, que promoções de preço, como descontos de 20% e “pague um leve dois”, eram incrivelmente eficazes na geração de vendas. O resultado natural foi uma explosão de programas de preço que ensinaram os consumidores a esperar pela próxima oferta e não comprar pelo preço normal. O preço se tornou um fator motivador de compra importante e a diferenciação de marca despençou. Marcas como a Kraft levaram anos para recuperar seu brand equality (literalmente, patrimônio líquido de marca) e sua base de clientes fiéis (AAKER, 2015, p. 8)

O autor explica que antes do desenvolvimento das técnicas de branding, os investimentos em marca só se justificavam se houvesse retorno imediato, a curto prazo, mas, construir ativos de marca pode demorar vários anos, podendo até reduzir os lucros da empresa a curto prazo. Segundo o autor “é necessário mensurar impactos de marca com indicadores de longo prazo. Não estamos mais no mundo da tática, onde as medidas de curto prazo surtem efeito” (AAKER, 2015, p. 15).

A American Marketing Association (AMA) define marca como sendo “o nome, termo, símbolo ou design, ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência”. Aaker (1991), por sua vez, diz que a marca é um dos ativos mais importantes de uma empresa, é estratégica, vista como principal fonte de vantagem competitiva, se uma marca está no imaginário do consumidor como sendo de maior qualidade, por exemplo, este consumidor provavelmente optará por comprar produtos desta marca. Ruth Peralta Vásquez, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela USP, assim como David Aaker define marca como sendo um dos bens mais

valiosos da empresa, e que apesar de não ser um bem físico (tangível) é algo extremamente valioso.

Cabe buscar, também, considerações de outros autores para quem a marca é

um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou ainda uma combinação de todos esses elementos, destinada a identificar bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Os diversos componentes de uma marca – nomes de marca, logos, símbolos, embalagens, e assim por diante – são elementos de marca. (KOTLER; KELLER, 2012, p.284)

Segundo Keller (2006) o branding é atribuir os bens e serviços com o poder de uma marca, estabelecendo diferenças entre a empresa e os concorrentes. É o trabalho realizado a fim de tornar a marca conhecida de forma positiva na mente dos consumidores, criando uma imagem que ajuda o consumidor a organizar seu conhecimento sobre o produto, gerando valor para a empresa. Aaker (2015) afirma que as pessoas gostam daquilo que conhecem, ou seja, o consumidor tem tendência a comprar itens pelos quais já estão familiarizados, “a lógica é que se a marca é reconhecida isso não ocorre por acaso” (AAKER, 2015, p.10), e para Kotler e Keller (2006)

Marcas são ativos intangíveis valiosos que oferecem uma série de benefícios a clientes e empresas e precisam ser administradas cuidadosamente. O segredo do branding é fazer os consumidores notarem as diferenças entre as marcas em uma categoria de produto. (KOTLER; KELLER, 2012, p.284)

Em um exemplo dado, Kotler e Keller (2012) discutem sobre um escândalo com funcionários da pizzaria Domino's nos Estados Unidos. Com o exemplo dado pelos autores é possível perceber o quão importante é a imagem da empresa no imaginário do consumidor, e como esta imagem pode ser facilmente manchada graças à publicidade negativa. Funcionários da pizzaria Domino's publicaram um vídeo no Youtube onde eles desrespeitaram diversas das regras de higiene durante o processo de preparo da comida, o vídeo viralizou gerando publicidade negativa, e, uma pesquisa publicada por Stephanie Clifford no jornal *New York Times* em 2009 revela que a percepção da qualidade da marca pelo consumidor passou de positiva para negativa em questão de dias.

Aaker (2015) afirma que a marca é muito mais do que uma logo, a marca envolve sentimento, é uma promessa. Ainda segundo o autor a marca tem a potencialidade de criar uma importância tão forte que ela é capaz de sobreviver a desastres, como exemplo o autor cita a Apple, que teve um período de baixa antes de Steve Jobs voltar em 1997. No caso da empresa americana a força da marca permitiu que a companhia desse a volta por cima, uma vez que os problemas foram resolvidos e a inovação tecnológica voltou, a Apple conseguiu se reestabelecer no mercado, graças a fidelidade do consumidor com a marca.

Marcos Hiller (2012) defende que as ações do branding devem ser cuidadosamente planejadas, pois, se malsucedidas refletem diretamente na imagem da marca, afetando a visão da marca no imaginário do consumidor. Assim como Aaker (2015), Hiller (2012) defendem que a marca é um ativo vivo da empresa, para ele a marca “vai muito além de um mero símbolo que estampa o topo da loja ou o canto superior esquerdo do site da empresa [...] A marca inclui todos esses valores, na sua maioria, intangíveis, que estão por trás desse símbolo” (HILLER, 2012, p. 83).

De acordo com Naomi Klein (2002) antes a marca era apenas relacionada a um produto, mas hoje em dia é associada ao sentimento e as emoções do consumidor, ou seja, é associada a marca não só a qualidade física do produto, mas uma série de sentimentos que essa marca transmite para o consumidor. Um exemplo é a campanha “abra a felicidade” realizada pela Coca-Cola no Brasil em 2010, a campanha contou com artistas famosos usando a frase para relacionar a empresa com momentos de alegria, apelando para o lado sentimental do cliente.

Marcos Hiller (2012) classifica o branding como uma postura empresarial, e ressalta o fato de que a marca não é apenas o símbolo, é o sentimento que os consumidores têm pela empresa. Segundo o autor a “marca é composta por dezenas de elementos, como nome, símbolo, slogan, mascote, fama, tradição, história, jingle e embalagem” (HILLER, 2012, p 49), e o desafio é manter todos estes elementos alinhados com o objetivo principal da marca. Hiller (2012) acredita que o branding prega tudo aquilo que comunica a marca, afetando até o modo com que os funcionários da empresa agem e se vestem, ou o modo com que a recepcionista atende o telefone, tudo deve ser observado nos mínimos detalhes, tudo comunica a marca da empresa. É fácil enxergar o que o autor quer dizer se pegarmos de exemplo a Disney Company, nos parques da Disney os funcionários são chamados de “*cast members*”, em português seriam membros do elenco, eles têm toda uma orientação

em seu modo de vestir, falar e agir, pois durante seu expediente de trabalho eles representam a marca Disney, e para tal é necessário se tornar um “*cast member*”, quase que um personagem que representa tudo aquilo que a marca Disney é.

Este sentimento associado a marca é o que conhecemos hoje como *Brand Equality*, um termo atual do marketing que vem ganhando cada vez mais destaque. Segundo Kotler e Keller (2012) o termo se refere ao valor agregado de algum produto ou serviço em relação a marca, como que o consumidor pensa em relação a marca. O *Brand Equality* é baseado no cliente, e segundo os autores “o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 260). O objetivo final do Branding é gerar *Brand Equality*, segundo Aaker (2015) “um dos objetivos principais da construção de marca será desenvolver, fortalecer ou alavancar o *Brand Equality*, cujas principais dimensões são a consciência, as associações e a fidelidade da base de clientes” (AAKER, 2015, p. 10). Marcos Hiller (2012) usa a definição de Joel Axelrod para definir *brand equality*

É a importância a mais que um consumidor paga para obter a sua marca preferida e não um produto parecido sem o nome de sua marca. Podemos dizer que a DIESEL, por exemplo, tem um brand equality fantástico, pois, quando alguém paga cerca de R\$ 2 mil para ter uma calça jeans, a pessoa poderia comprar outra, fisicamente parecida, por módicos R\$ 79,90. Dessa forma, todo esforço de branding que você imprime na sua marca deve visar ao aumento do brand equality do produto. (HILLER, 2012, p.18)

Como é possível perceber o Branding é um elemento importante do planejamento de marketing nos dias de hoje, tornando-se um dos ativos mais significativos da empresa, sendo responsável até por moldar o modo de agir da organização e, também, ser capaz de desenvolver uma relação com o consumidor. A marca se tornou um elemento vital da empresa. Esta próxima etapa trará informações especificamente sobre o branding de cidades, para melhor compreensão do processo de Branding de Nova York, explorando a marca “I ♥ NY”.

3.1 BRANDING DE CIDADES

De acordo com Keith Dinnie (2011) o Branding de cidades é algo extremamente

interessante e competitivo, já que as cidades disputam globalmente para atrair turismo e investimento. Para o autor é necessário conhecer os atributos da cidade a fim de desenvolver uma marca adequada, para tal é necessário saber: “o que vem na cabeça do consumidor quando ele pensa neste lugar?”. No caso de Nova York, de acordo com Miriam Greenberg (2008a), o ponto inicial de exploração para desenvolver a marca foi a Broadway e as celebridades da Broadway, vendendo o espetáculo e o glamour como partes fundamentais da cidade. Para identificar estes lugares, estes marcos da cidade, de acordo com Dinnie, é necessário ter uma mente aberta a imaginação, com a finalidade de identificar e selecionar os atributos da cidade que devem ser realçados, para assim criar uma identidade única para a cidade.

Para desenvolver uma marca forte, os profissionais de marketing precisam identificar um conjunto claro de atributos de marca que a cidade possui, e a partir disso devem formar a base da campanha para gerar percepções positivas da cidade em vários públicos. (DINNIE, 2011, p.5)²⁰

Keith Dinnie (2011) afirma que o Branding de cidades ainda está em fase emergente, e, que no futuro cada vez mais cidades vão criar buscar criar ou melhorar suas marcas. O autor ainda cita o aumento de competitividade, ou seja, as cidades começarão a competir pela atenção dos turistas, investidores, etc., e com isso o processo de branding de cidades deve se intensificar.

Andrea Insch (2011) coloca os habitantes da cidade como sendo o ponto crucial na criação da marca, para a autora as cidades dependem de seus moradores para economia e cultura, por exemplo. Saber do nível de satisfação dos habitantes com a cidade é um ótimo indicador para saber o que é necessário melhorar. É possível reparar no que a Insch quer dizer se for utilizado como exemplo - o que foi citado no capítulo anterior, (GREENBERG, 2008a) – que no final década de 1970 a *Union Carbide* anunciou que mudaria a sede da empresa de Nova York para Conecticut, e, de acordo com a empresa, eles estavam saindo da cidade porque a imagem da cidade estava manchada, os turistas se mantinham distantes, e as pessoas evitavam morar e trabalhar na cidade, ou seja, o fato de Nova York não agradar nem os próprios residentes e ainda repelir novos moradores fez com que a empresa retirasse a sede

²⁰ Tradução livre: “In order to develop a strong brand, policy makers need to identify a clear set of brand attributes that the city possesses and which can form the basis for engendering positive perceptions of the city across multiple audiences.”

da metrópole.

Andrea Insch (2011) acredita que o branding de cidades depende do

apoio e comprometimento dos constituintes locais - residentes, operadores comerciais locais e grupos comunitários. Ao mesmo tempo, também deve apelar para os potenciais residentes que se identificam com a cidade. Aqueles que defendem a marca da cidade, geralmente autoridades da cidade, agências de turismo e câmaras de comércio, devem envolver os principais interessados no desenvolvimento e na implementação da estratégia como parte do processo co-criativo. (INSCH, 2011, p.12)²¹

Insch (2011) cita a campanha publicitária oficial de turismo de Nova York de 2007, que contou com celebridades que residem na cidade, tais como Robert De Niro, Julianne Moore e Kevin Bacon. A campanha foi intitulada *Just Ask the Locals*, em tradução livre “Apenas pergunte aos locais” (residentes). A campanha buscava encorajar os nova-iorquinos a receber bem os visitantes, compartilhando suas experiências e dicas sobre lugares para ir, para sair, comer, etc.

Gert-Jan Hospers (2011) cita o autor John Urry (1990), que acredita que as pessoas viajam por lazer, com a finalidade de conhecer certos lugares. Urry alega que as pessoas desejam ter experiências visuais, observar certas paisagens e lugares, ele ainda dá o exemplo de Nova York, “a maioria dos visitantes deseja ver a Estátua da Liberdade, Wall Street e Little Italy” (HOSPERS, 2011, p. 28).

A teoria de Urry sobre o olhar do turista sugere que as pessoas visitam uma cidade principalmente para "conhecer os pontos turísticos": elas procuram aquelas características da paisagem urbana que já conhecem nas fotos, por exemplo, a Pequena Sereia de Copenhague e a Torre Eiffel em Paris. Nesta perspectiva, a marca da cidade é uma ferramenta poderosa para construir o olhar do turista. Envolve a seleção de marcos fotogênicos em uma cidade e a reprodução destes marcos em imagens através mídia, como jornais e sites. (HOSPERS, 2011, p.34)²²

²¹ Tradução livre: “city brands depends on the support and commitment of local constituents – residents, local business operators and community groups. At the same time, it must also appeal to potential residents who self-identify with the city. Those championing the city brand, typically city authorities, tourism agencies, and chambers of commerce, must engage major stakeholders in developing and implementing the strategy as part of the co-creative process.”

²² Tradução livre: “Urry’s theory of the tourist gaze suggests that people mainly visit a city to ‘gaze at signs’: they look for those features in the urban landscape that they already know from pictures, for example, Copenhagen’s Little Mermaid and the Eiffel Tower in Paris. From this perspective, city branding is a powerful tool to construct the tourist gaze. It involves the selection of photogenic signs in a city and the reproduction of these signs in images via media channels such as newspapers and websites.”

3.2 BRANDING NOVA YORK

Segundo Peggy R. Bendel (2011) o processo de Branding de uma cidade se dá graças a algumas condições específicas: Uma indústria preparada; uma crise; uma pesquisa credível; fundos; e graças a pessoas certas, no local certo, na hora certa. Para a autora, no caso de Nova York, houve uma junção de todos estes elementos.

Ao comparar estas condições específicas com o histórico apresentado por Miriam Greenberg (2008a), é possível identificar todos os pontos: Nova York é uma metrópole, sede de várias empresas; a cidade estava em crise; a verba para o turismo (400 mil dólares) foi inteiramente direcionada para uma pesquisa de mercado profunda; em 1977 Nova York aumentou seu orçamento do turismo de 400 mil dólares para 4.3 milhões de dólares; e, tudo aconteceu graças a pessoas certas, no local certo, na hora certa.²³

Segundo Bendel (2011), as pesquisas realizadas por John Dyson e Bill Doyle revelaram os “produtos primários” de Nova York, ou seja, o que seria vendido para o público. Estes produtos de acordo com Bendel (2011) e Greenberg (2008a) são: a Broadway, compras, restaurantes e museus, responsáveis por atrair principalmente jovens casais e solteiros.

Como foi explicado anteriormente a partir destes achados, Doyle convenceu em 1977 o estado a liberar 4.3 milhões de dólares para uma campanha inicial. O próximo passo foi encontrar uma agência para criar a mensagem que atrairia os turistas, a escolhida foi a WRG. Seguiram-se sessões de brainstorming, mas de acordo com Bendel (2011) e Greenberg (2008a) quem foi primeiro a dizer “*I Love New York*” permanece um mistério.

O renomeado artista gráfico e designer Milton Glaser, então diretor da revista *New York*, foi o escolhido para criar uma identidade gráfica para a marca. Enquanto isso Steve Karmen foi designado para compor a música tema da campanha. Segundo Bendel (2011) o turismo foi visto como uma oportunidade para gerar lucros e renovar a imagem da cidade. Bill Doyle, ex-gerente de marketing do Banco de Manhattan, foi encarregado de aumentar o número de visitantes de Nova York lidando com o desenvolvimento econômico e o marketing turístico, a fim de passar a imagem da cidade como sendo um local para negócios, reuniões e convenções.

²³ Todas as informações expostas aqui sobre o histórico da cidade de Nova York estão disponíveis no capítulo 2.2 desta monografia.

John Dyson, recém-nomeado comissário do Departamento de Comércio do Estado de Nova York (DOC), reconheceu que o turismo apresentava a melhor oportunidade de criação de empregos do momento: afinal, os viajantes podem fazer uma decisão de visitar um destino hoje e estar lá amanhã, gastando seu orçamento de viagem em ingressos de teatro, compras.²⁴ (BENDEL, 2011, p. 181)

Os comerciais veiculados no verão de 1977 e primavera de 1978 não contavam com a famosa logo do “I ♥ NY”. Milton Glaser produziu diversas opções de logo com a frase “*I Love New York*”, mas não se deu por satisfeito até chegar na marca que conhecemos hoje²⁵. O logotipo tinha marca registrada, mas a fim de aumentar o alcance da marca suas especificações foram divulgadas, e com isso replicadas, o que fez com que a marca tomasse proporções muito maiores do que o que o orçamento da DOC permitiria. Foram produzidas camisetas, broches e adesivos para carros; o Estado de Nova York começou a imprimir o logotipo nos bilhetes de pedágio; A música tema de Steve Karmen, intitulada “*I Love New York*” foi lançada comercialmente e chegou ao topo das paradas. E, na primavera de 1978, o lendário anúncio da Broadway foi lançado, o comercial apresentava as estrelas e elencos das principais peças e musicais da Broadway.

O resultado do anúncio da Broadway de 1978 fez com que o Departamento de Convenções e Visitantes de Nova York (CVB) recebesse, nas duas primeiras semanas, mais de 17 mil pedidos dos folhetos de show da Broadway mencionados no comercial, uma média de 1.500 pedidos por dia. E, segundo Bendel (2011), no ano seguinte houve um impacto significativo tanto na venda de ingressos quanto em reservas de hotel, com isso o prefeito da época, Ed Koch, autorizou a liberação de mais 2 milhões de dólares para a CVB.

Segundo Miriam Greenberg e Peggy R. Bendel no final a década de 1970 a logo do “I ♥ NY” já estava bastante disseminada e fixada na mente das pessoas e viajantes, tudo graças a um marketing consistente. Embora o principal mercado para a campanha seja a América do Norte, as publicidades e promoções incluíam também

²⁴ Tradução livre: “Newly-appointed Commissioner of the New York State Department of Commerce (DOC) John Dyson recognized that tourism presented the best job creation opportunity of the moment: after all, travelers can make a decision to visit a destination today, and be there tomorrow, spending their travel budget on theater tickets, shopping, museum admissions, accommodations and meals.”

²⁵ Logo página 19

campanhas internacionais em parceria com companhias aéreas da Europa, América do Sul e Ásia.

Nenhum de nós [...] poderia ter previsto o apelo duradouro. As estrelas e as forças do mercado estavam alinhadas. As condições para a criação de uma marca estavam alinhadas no lugar certo, com as pessoas certas e na hora certa. O resultado da campanha '*I Love New York*' continua a brilhar com orgulho nos balcões das lojas de presentes dos aeroportos, nas telas de televisão, nas camisetas, nos pôsteres - e nos corações e mentes de todos os que amam Nova York em todo o mundo. (BENDEL, 2011, p.183)

Miriam Greenberg (2008a) ressalta que um ponto importante para o processo de Branding de Nova York foi a emoção. Ainda segundo a autora, a WRG, agência escolhida para idealizar e lançar a campanha "I ♥ NY", tinha por objetivo trazer uma campanha mais visível e positiva possível para Nova York. Para tal a agência levou em consideração os movimentos radicais e contraculturais da década de 1960, chegando a conclusão de que o que sobreviveu e foi levado adiante na década de 1970 foi o Amor. Essa forma de amor permeava os anos 1970, e era o sentimento perfeito para desenvolver a campanha.

Kevin Roberts (2004), CEO da Saatchi & Saatchi²⁶, coloca a emoção como fator chave no processo de Branding, para ele os seres humanos são movidos pela emoção. O autor cita o neurologista Donald Calne que diz que "a diferença essencial entre emoção e razão é que a primeira leva à ação, enquanto a segunda leva a conclusões" (ROBERTS, 2004, p. 42). Roberts considera as emoções como sendo as ferramentas perfeitas para entrar em contato com os consumidores, e, para ele o amor é a emoção número um, a mais fundamental de todas. Só uma emoção como o amor poderia impulsionar a próxima evolução do branding. "Eu sabia que estava faltando amor. Sabia que o amor era a única maneira de aliviar a febre emocional e criar novos tipos de relacionamentos de que as marcas precisavam" (ROBERTS, 2004, p.57). Para o autor,

Na Saatchi & Saatchi, nossa busca pelo Amor e pelo que ele pode significar para o negócio tem sido objetiva e intensa. Pessoas amam pessoas. Nós amamos experiências, amamos equipes, amamos eventos, amamos ideias abstratas como nosso país, cidade ou causa. Amamos arte. E amamos coisas. Os objetos que fazemos ou

²⁶ A Saatchi & Saatchi é uma rede global de agências de comunicação e publicidade com 114 escritórios em 76 países e mais de 6.500 funcionários.

compramos ou trocamos. Os objetos que definem quem somos e nossa opinião. (ROBERTS, 2004, p.50)

Para Greenberg (2008a) o tema amor ajudou a personalizar a identidade de Nova York, a vender aquilo que era desejado, a conectar a cidade com o público por meio da emoção. A autora considera o amor como sendo um dispositivo de marketing altamente eficaz concordando com Roberts (2004), que afirma que o amor é a emoção mais poderosa de todas. A emoção é um recurso ilimitado e vital que foi usado com excelência pela WRG com maestria a fim de mudar a imagem de Nova York. “Nova York era uma cidade que precisava se reposicionar contra a concorrência [...] e o slogan *I Love New York* foi rapidamente adotado por todos os envolvidos” (GREENBERG, 2008, p. 204)²⁷.

O processo de Branding de Nova York trouxe melhoras significativas para a cidade. De acordo com Miriam Greenberg (2008a) entre os anos de 1976 e 1980 a receita gerada pelos turistas aumentou em 1.7 bilhão de dólares, ou 340%. Com a melhora, a crise evitada, o espectro de “cidade do medo” não afetava mais a população. Ainda de acordo com a autora, na década de 1980 o *Departamento de Comércio do Estado de Nova York*²⁸ (DOC) endossou o “I ♥ NY” como slogan oficial de todas as suas campanhas, lançando comerciais em todo o país. Também em meados da década de 1980 as empresas com sede em Nova York possuíam 25% dos 130 investidores institucionais do mundo, a cidade se tornou sede de 25% de todas as maiores empresas americanas de valores mobiliários.

Agora que o conceito de Branding e Branding de Cidades está claro, e unindo estes conceitos ao histórico de Nova York apresentado no capítulo anterior é possível perceber o impacto positivo que um processo de Branding, se bem empregado, traz. Nesta próxima etapa serão apresentadas duas campanhas promocionais lançadas pela marca “I ♥ NY” em épocas e contextos diferentes, a fim de mostrar como a marca age no imaginário do consumidor, como mexe com suas emoções e os laços criados entre consumidor e marca.

²⁷ Tradução livre: “New York was a city that needed to reposition itself against the competition [...]and the slogan “I Love New York” was quickly embraced by all involved”

²⁸ Tradução livre: “New York State Department of Commerce”

4 CAMPANHAS PROMOCIONAIS "I ♥ NY"

Este quarto capítulo é destinado a discorrer e analisar duas fases da campanha promocional realizada pela marca "I ♥ NY". A campanha inicial de 1977, quando o design da marca, idealizado por Milton Glaser, foi apresentado ao mundo pela primeira vez, e a campanha veiculada após os atentados de 11 de setembro de 2001 contra as torres gêmeas.

4.1 CAMPANHA 1978: "I ♥ NY"

Como foi explicado nos capítulos anteriores, ao produzir a texto sobre contextualização histórica e branding, a marca "I ♥ NY" foi idealizada em 1977, pois a cidade de Nova York estava afundada em crises, escândalos, violência e corrupção. Segundo Miriam Greenberg (2008a) o plano de marketing inicial da marca "I ♥ NY" começou a ser delineado em 1977 pelo Departamento de Comércio do Estado de Nova York (DOC). Na ocasião foram contratados John Dyson e Bill Carrey²⁹, duas pessoas já com experiência na área de marketing, que na época redirecionaram todo orçamento de turismo, \$400 mil dólares, para realizar pesquisas de mercado aprofundadas em Nova York. As pesquisas, ainda segundo Greenberg (2008a), apontaram a importância do turismo para a cidade, e que os custos de se fazer negócio em Nova York poderiam se tornar competitivos, fazendo com que a metrópole se tornasse um lugar propício para sediar empresas.

Tal situação remete a Kotler e Keller (2012) para quem a marca estabelece ligações, imagens e lembranças com o consumidor, e, é isto que a "I ♥ NY" realiza, uma vez que o design da marca remete diretamente a um sentimento. O sentimento escolhido pelos idealizadores da marca, de acordo com Greenberg (2008a), foi o amor, pois segundo Kevin Roberts (2004), CEO da Saatchi & Saatchi, o amor é o sentimento número um, aquele que estabelece o vínculo mais forte com o consumidor. Greenberg (2008a) coloca a Nova York dos anos 1970 como uma selva de cimento, grosseira e praticamente inóspita, e com isso o tema do amor, juntamente com outras estratégias ajudaram a humanizar e personalizar a identidade da cidade.

Ainda de acordo com Miriam Greenberg (2008a), a cidade de Nova York da década de 1970, apesar de ser conhecida como um lugar difícil e perigoso de se visitar, ainda tinha seus charmes, como os espetáculos da Broadway e a "vida

²⁹ John Dyson e Bill Carey já foram citados anteriormente na página 18

noturna” que já naquele momento eram algumas das atrações turísticas mais populares de todo o país. E, assim como colocado por Keith Dinnie (2011), para estabelecer uma marca forte para a cidade é necessário evidenciar seus atributos e, no caso de Nova York, são os espetáculos da Broadway, a vida noturna, Times Square e World Trade Center, que são os pontos que se tornaram o foco das propagandas e campanhas publicitárias da “I ♥ NY” (GREENBERG, 2008a).

A autora relata que o lançamento da campanha “I ♥ NY” foi muito bem arquitetado, para realizar a ação foram chamados Bobby Zarem e Howard Rubenstein, dois dos principais agentes de relações públicas de Nova York na época. O trabalho foi realizado em parceria com o Departamento de Comércio do Estado de Nova York (DOC), os comunicados a imprensa foram constantes e a mídia foi “intimada” a cobrir todos os eventos (GREENBERG, 2008a). O primeiro evento foi o lançamento oficial da campanha “I ♥ NY” no dia dos namorados de 1978, onde, em um almoço de gala, o governador do estado de Nova York, Hugh Carey apresentou um novo comercial de televisão com o tema da Broadway (IMAGEM 5).

IMAGEM 5: “I ♥ NY” e Broadway na primeira campanha televisiva



GREENBERG 2008 p.209

O comercial lançado em 14 de fevereiro de 1978, ainda de acordo com Greenberg (2008a), foi transmitido ao vivo a 32 milhões de telespectadores, saindo do almoço de gala e passando para uma festa dançante no Estúdio 54, que fazia alusão a artistas, baladas e estrelas de cinema, e a música de fundo era a versão de discoteca da “I Love New York”, de Steve Karmen. Segundo a autora a mudança da festa de gala para o Estúdio 54 buscou criar uma conexão e as estrelas da Broadway e o telespectador, e, é claro, lembrando sempre do amor por Nova York. Para finalizar os edifícios da cidade se iluminaram para soletrar “I ♥ NY”, com destaque para o World Trade Center, tornando o logotipo visível no horizonte e criando uma imagem amplamente divulgada.

A imagem do comercial apresenta passagens da primeira campanha televisiva da marca “I ♥ NY”, com o elenco das peças populares da Broadway na época, como *The Wiz*, *Dracula* e *Grease*. Enquanto a música “I Love New York” era cantada pelas estrelas da Broadway, frases como “Só tem uma Broadway, e é em Nova York” aparecem no meio do comercial, além disso são anunciados pacotes para shows e hotéis. As autoridades municipais e estaduais também se uniram para participar da campanha em prol de Nova York, na campanha de dia dos *namorados* *For Valentine's, It's Love New York Day*, em tradução livre “Para o Dia dos Namorados, é Dia de Amar Nova York”, ao lado dos artistas mais aclamados pela crítica de teatro, música e dança de Nova York (IMAGEM 6), cantando “I Love New York” na imagem abaixo, da esquerda para a direita, estão: o ator Yul Brynner, o Prefeito Koch, o Governador Carey, a cantora Diana Ross e o ator Frank Langella.

IMAGEM 6: Lançamento da marca ILOVENY no dia dos namorados de 1978



The New York Times/Neil Brand
Singing "I Love New York" are, from left: Yul Brynner, Mayor Koch, Governor Carey, Diana Ross and Frank Langella. Entertainers and politicians gathered at The Tavern on the Green to promote theater-going on Broadway.

For Valentine's, It's 'I Love New York Day'

GREENBERG 2008 p 210

As iniciativas surtiram efeito, pois, de acordo com Departamento de Convenções e Visitantes de Nova York (CVB), "A cidade de Nova York [...] atraiu um total recorde de 16,75 milhões de visitantes, que injetaram cerca de US \$ 1,6 bilhão na economia local"³⁰ (GREENBERG, 2008a, p. 212). As duas semanas seguintes,

³⁰ Tradução livre "New York City [...] attracted a record total of 16.75 million visitors who pumped an estimated \$1.6 billion into the local economy"

após o anúncio do dia dos namorados, também trouxe resultados importantes, como citado no capítulo anterior, quando informa que o CVB recebeu mais de 17 mil solicitações de folhetos informáticos sobre pacotes de viagens, uma média de 1.500 por dia, e o volume de visitantes aumentou 56,7% entre 1976 e 1977 - em comparação com apenas 0,1 por cento nacionalmente. Ainda segundo a autora todos estes fatores positivos levaram o prefeito Koch a triplicar a contribuição da cidade de Nova York para o CVB. Para finalizar a Liga de Teatros e Produtores de Nova York classificou 1978 como "o ano mais movimentado" da história do distrito dos teatros.

Em seu segundo ano, a campanha "I ♥ NY" se tornou, segundo o *Departamento de Comércio do Estado de Nova York* (DOC) "o programa de turismo mais comentado e bem-sucedido do país"³¹ (GREENBERG, 2008a, p. 212). Segundo a autora a campanha foi indicada a diversos prêmios, sendo eles: Marketing Award³², um Tony Award especial pelo comercial de televisão da Broadway do dia dos namorados de 1978, Cue Golden Apple Award, o New York Hotel Association Award, o Ad Expo Award e dois prêmios Clio Advertising nacionais.

De acordo com o jornal *Tribune* publicado em março de 1978, em uma reportagem intitulada "O boom do turismo, cidade brilhante ressurgue"³³

As pessoas redescobriram Nova York. Esta é a maior área de visitantes do mundo. É apenas uma combinação de fatores: O teatro está crescendo, restaurantes estão crescendo, a ópera está crescendo, as vendas das lojas de departamento estão em alta e os museus estão lotados. Há uma sensação de positividade no ar, mesmo após todos os problemas que tivemos.³⁴ (GREENBERG, 2008, p. 215)

Assim como Peggy R. Bendel (2011) cita, para ocorrer o processo de branding de uma cidade é necessário que aconteça uma série de elementos, e que as pessoas se unam por esta causa. No caso de Nova York é fácil reparar como todos se uniram em prol da cidade, o governo, os comerciantes, os moradores, os artistas da Broadway, assim como foi explicitado neste mesmo capítulo, toda esta movimentação

³¹ Tradução livre "the most talked about and successful tourism program in the nation,"

³² Tradução livre "Prêmio"

³³ Tradução livre "Tourism Boom Sparking City's Resurgence"

³⁴ Tradução livre "People have rediscovered New York. This is the greatest visitor area in the world. It's just a combination of factors. The theater is booming, restaurants are booming, the opera is booming, department store sales are up and the museums are crowded. There's an "up" feeling now despite all the problems we've had."

gerou resultados muito positivos para a cidade. Os políticos perceberam que investir na marca "I ♥ NY" traria bons frutos, o prefeito Koch a triplicou a contribuição da cidade de Nova York para o CVB após perceber os resultados positivos que a campanha vinha trazendo. Tal constatação dialoga com as considerações de Aaker (2015) quando afirma que, a marca não traz lucro imediato, mas sim a médio e longo prazo, pode se tornar um dos ativos mais importantes da empresa, capaz de fazer com que a mesma sobreviva a crises, e, por este motivo, é necessário investir e construir uma marca forte. A campanha Big Apple, por exemplo, não constituía uma marca forte o suficiente, foi necessário elaborar algo maior, com mais investimento e ajuda de mais pessoas para concretizar uma marca que fizesse com que Nova York conseguisse dar a volta por cima.

A logo criada por Milton Glaser em 1977, segundo Greenberg (2008a), não foi patenteada, tudo para ser replicada o máximo de vezes possível, dessa forma a logo se espalhou muito mais do que se dependesse apenas do orçamento destinado a campanha publicitária. É interessante reparar a conexão que o design de Glaser conseguiu criar com o público, a afeição, todos amaram a logo, tanto que segundo a autora, Miram Greenberg (2008a), considera que a "I♥NY" tenha sido a logo mais replicada do mundo na época, e hoje em dia encontramos várias variações como "I♥BH", de Belo Horizonte, "I♥PT", de Portugal, dentre várias outras, basta ao viajar entrar em lojas de souvenirs que com certeza serão encontradas mais variações da marca.

A força da "I ♥ NY" é evidente, basta reparar histórico da cidade, que no início da década de 1970 já não atraía mais investidores e nem turistas, e ainda afastava moradores. Ocorreu a criação e elaboração de um plano de marketing a marca "I ♥ NY", que se consolidou como uma marca forte, basta observar os resultados obtidos logo após sua introdução no mercado em 1977. De lá para cá a marca foi se fortalecendo cada vez mais, para entender a real força da "I♥NY" será analisado o processo de reformulação da marca logo após os atentados terroristas do 11 de Setembro de 2001, como a "I ♥ NY" foi uma das grandes responsáveis em fazer com que a cidade sobrevivesse a um desastre que matou quase 3 mil pessoas.

4.2 CAMPANHA 11/09/2001: "I ♥ NY MORE THAN EVER"

A campanha de 2001 segue o mesmo caminho da anterior reafirmando o amor pela cidade, mas dada as conjunturas em que foi desenvolvida a mensagem

comunicacional reforçava um amor maior, mais consolidado, com um sentimento de pertencimento mais forte e dialogando com a proposta de reerguer a auto estima da cidade a partir dos escombros das Torres Gêmeas. Foi em 11 de setembro de 2001 que quatro aviões comerciais cheios de passageiros foram sequestrados por terroristas nos Estados Unidos, dois deles se chocaram contra as torres gêmeas do World Trade Center (imagem 7) em Nova York, um caiu sobre o Pentágono, a sede do Departamento de Defesa dos EUA, na Virgínia, e o quarto avião, que também se direcionava para o Pentágono, caiu em um campo aberto na Pensilvânia depois que os passageiros do voo tentaram recuperar o controle da aeronave. Esta série de ataques coordenados contra os EUA, orquestrada pela Al-Qaeda - organização islâmica extremista liderada por Osama Bin Laden -, matou ao todo quase 3 mil pessoas.³⁵

Imagem 7: Momento em que segundo avião se aproxima da torre sul do World Trade Center



Fote: Veja. Fotógrafo:Seth McCallister³⁶

³⁵ Os dados deste parágrafo referentes aos atentados terroristas de 2001 foram retirados de uma reportagem da BBC News Brasil publicada em 2019. Disponível em:

<<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-49549021>> . Acesso em: 1 de novembro de 2019.

³⁶ Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/mundo/20-imagens-que-contam-como-foi-o-ataque-de-11-de-setembro-de-2001/>> Acesso em 1 de Novembro de 2019.

Segundo Miriam Greenberg (2008b) os eventos catastróficos do dia 11 de Setembro de 2001 tiveram grande impacto na imagem de Nova York, e a resposta da equipe de marketing da cidade após os ataques terroristas foi bastante similar com aquela realizada na década de 1970. Assim como no início do processo de branding da cidade, a intenção foi assegurar que Nova York é uma cidade segura de se viver e também de visitar, a fim de continuar atraindo turistas, e fazer com que as empresas permaneçam com as suas sedes na metrópole. Para a autora a maior diferença entre as campanhas reside no fato de que na atualidade o branding está muito mais consolidado, o que na década de 1970 era um campo que estava começando a ser explorado, hoje já evoluiu bastante e tem sua importância reconhecida no mercado, assim como afirma Aaker (2015) a marca, nos dias de hoje, se tornou um dos ativos mais importantes da empresa.

Assim como na época de lançamento da campanha “Big Apple” em 1971, e a “I ♥ NY” em 1977, a cidade queria assegurar os investidores de que ainda era um lugar seguro para turistas e corporações. A partir disso foi gerada uma grande campanha de publicidade, ofertas e incentivos, tanto para turistas quanto para corporações, a fim de atraí-los de volta. De acordo com Greenberg (2008b) o governador de Nova York, George Pataki, e o prefeito, Michael Bloomerang permitiram que 5.5 bilhões de dólares fossem destinados a incentivos fiscais às empresas, a fim de fazer com que as mesmas não deixassem a cidade. E, ainda segundo a autora, uma das primeiras estratégias de reformulação da marca após os atentados de 11 de setembro foi tornar o World Trade Center, e, portanto, a cidade como um todo, um destino turístico e seguro, um lugar patriótico (imagem 8).

Imagem 8: memorial World Trade Center



Fonte: AM New York ³⁷

De acordo com informações extraídas do site oficial do memorial do 11 de Setembro de 2001, (9/11 Memorial & Museum)³⁸ a construção é um tributo às quase 3mil pessoas que morreram naquele dia. Apesar de ser construído no mesmo lugar em que antes eram as torres gêmeas, a memorial honra também a morte daqueles que estavam no Pentágono, nos aviões sequestrados, e também a morte de seis pessoas devido a uma bomba que explodiu World Trade Center.

Ainda de acordo com o site oficial do memorial, para criar o design foi realizado um concurso global que incluiu mais de 5 mil inscrições de 63 países. No exato lugar onde antes eram as torres gêmeas foram construídas duas enormes piscinas de quase 10 mil metros quadrados (um hectare), são dois enormes buracos no chão, é um vazio, representando a ausência daqueles que morreram durante os atentados. Estas duas piscinas contam com as maiores cachoeiras artificiais da América do Norte, representando as lágrimas pelos que se foram. E, ao redor das piscinas, gravadas em chapas de aço, estão os nomes de cada uma das vidas que se perderam (imagem 9).

³⁷ Disponível em: <<https://www.amny.com/news/911-memorial-wtc-1.20934251>> acesso em 1 de novembro de 2019.

³⁸ Disponível em: <<https://www.911memorial.org>> Acesso em: 1 de novembro de 2019.

Imagem 9: Nomes das vidas que se perderam durante os atentados do 11 de Setembro de 2001 e 1993



Fonte: theSource, Washington University in St. Louis ³⁹

Não só Nova York, mas todos os Estados Unidos ficaram abalados após os atentados, Miriam Greenberg (2008b) cita Ruth Shalit para explicar como a população e os comerciantes se organizaram para reestruturar a cidade

Para os comerciantes oficiais da cidade, Nova York não era apenas uma cidade ferida, mas uma marca que foi desafiada. . . e, como todas as marcas desafiadas, ela precisa de um plano abrangente para se reposicionar no imaginário da população americana. (GREENBERG, 2008b, p. 28) ⁴⁰

Assim, em tal contexto pós atentado, Milton Glaser lançou por conta própria um novo design, a nova marca contava com o "I♥NY" seguido pela frase "More Than Ever" (imagem 10), em tradução livre "mais do que nunca". O "I♥NY More Than Ever" incorporou o logotipo da campanha original, mas agora com uma pequena marca preta do lado inferior esquerdo do coração, local escolhido estrategicamente pelo

³⁹ Disponível em: <<https://source.wustl.edu/2012/06/a-place-for-coming-together/>> acesso em 1 de novembro de 2019.

⁴⁰ Tradução livre "For the city's official marketers New York isn't just a wounded city, but a challenged brand . . . [and] like all challenged brands, it needs . . . an overarching scheme to reposition itself in the American popular consciousness"

designer, já que se aproximava do local na ilha de Manhattan onde as torres gêmeas se localizavam. (GREENBERG, 2008a)

Imagem 10: Reformulação da marca “I♥NY” feita por Milton Glaser após os atentados de 11 de setembro de 2001



GREENBERG, 2008a, p. 255

Em entrevista concedida a Miriam Greenberg (2008a) Glaser relatou o seguinte sobre o novo design

Esse é o efeito que produziu em mim. A ideia de que algo assim poderia acontecer com esse gigante de uma cidade. Um gigante poderoso é uma coisa. Um gigante vulnerável é muito mais amável. Depois que percebemos o quão vulnerável éramos, todo o coração dessas pessoas se abriu. Eles disseram: “Eu amo esse lugar. Isso não pode acontecer conosco. Temos que fazer alguma coisa. Então eu fiz isso.”⁴¹ (GREENBERG, 2008a, p. 253)

Na mesma entrevista Glaser ainda relatou que tentou contatar a Corporação de Desenvolvimento do Empire State⁴² (ESDC), que antes era o Departamento de

⁴¹ Tradução livre “Because that was the effect it produced on me. The idea that suddenly this could happen to this giant of a city. A powerful giant is one thing. A vulnerable giant is much more loveable. Once we realized how vulnerable we were, all these people’s hearts just opened. They said, “I love this place. This can’t happen to us. We have to do something.” So I did this thing.”

⁴² Tradução livre “Empire State Development Corporation”

Comércio do Estado de Nova York (DOC), responsável pela campanha inicial, mas o designer não obteve resposta. Glaser então resolveu agir sozinho, levou o novo design para a escola de artes visuais em que lecionava e recebeu apoio imediato do diretor, que imprimiu 5 mil cópias, e, com a ajuda de um grupo de estudantes distribuiu as cópias pela cidade. Glaser ainda enviou uma cópia de seu novo design para os colegas da época da revista *New York*, que agora trabalhavam no *Daily News*, os jornalistas Prete Hammill e Ed Kosner, seu design foi publicado na edição do dia seguinte, com milhões de cópias nas ruas. Sobre os efeitos gerados pela reformulação da marca Miriam Greenberg (2008a) diz que

Como na marca “I♥NY” original de 1977, Glaser conseguiu criar um design que canalizasse os sentimentos individuais e coletivos das pessoas por Nova York em seu momento de vulnerabilidade. Como Glaser disse: “Todo mundo se sentia da mesma maneira, todos se sentiram magoados, e a natureza desse mal foi nos fazer sentir mais devotados à cidade.”⁴³ (GREENBERG, 2008a, p.255)

Ainda de acordo com Miriam Greenberg (2008a) o único grupo com quem o novo design da Glaser não ressoou bem foi detentor dos direitos autorais da marca “I♥NY”, a ESDC. Diferentemente dos primeiros dias do “I♥NY”, quando o logotipo foi autorizado a circular para ampliar sua exposição, desde os anos 90, uma nova geração de gerenciamento de marcas decidiu adotar uma abordagem diferente: proteger os direitos autorais da imagem, padronizar seu uso e buscar com atenção os casos de infração. Glaser, ainda em entrevista concedida a Miriam Greenberg (2008a), relatou que uma vez que o novo logotipo estava em ampla circulação um representante da ESDC entrou em contato pedindo para usá-lo, mas sem a marca preta no coração, o designer recusou a proposta, pois, a marca preta era ponto crucial no design, e não deixou a ESDC usar o “I♥NY More Than Ever”. Após isso, segundo Greenberg, a ESDC ameaçou processar o designer, porém Glaser usou de sua influência e recorreu escrevendo cartas ao governador George Pataki e também para o jornal *The New York Times*, com isso a ESDC abandonou o processo. Segundo Miriam Greenberg (2008a) um representante da ESDC explicou a recusa de usar o

⁴³ Tradução livre “As with the original I♥NY of 1977, Glaser managed to create a design that channeled people’s individual and collective feelings for their city in its hour of need. As he understood it: “Everybody felt the same way. Everybody felt hurt and the nature of that hurt was to make us feel more devoted to the city.”

design de Glaser com a marca preta no coração “nós achamos que o coração de Nova York está maior e mais forte do que nunca. Não queremos mostrar um coração danificado” (GREENBERG, 2008a, p.255).

Após a recusa de Glaser em deixar a ESDC usar seu design, e dada a importância dos ataques do 11 de setembro, foi criada uma nova abordagem de marca, uma campanha patriótica “Stronger than Ever” (Imagem 11), acompanhado por um símbolo de infinito vermelho, branco e azul, as cores da bandeira americana. Segundo Greenberg (2008b) A nova logo visava atingir não só os nova-iorquinos, mas os Estados Unidos como um todo, e mais uma vez colocou a cidade de Nova York no centro das atenções nacionais.

Imagem 11: Campanha “Stronger Than Ever” idealizada pela ESDC após os atentados de 11 de Setembro de 2001



GREENBERG, 2008b, p.33

De acordo com o *Wall Street Journal* (2001) para o processo de reformulação da marca foram formadas duas equipes, uma responsável por enfatizar o sofrimento humano causado pelos ataques e a necessidade de cura, enquanto a outra equipe ignorava a tragédia para se concentrar no espírito vitorioso da cidade e na capacidade de enfrentar terroristas. Os profissionais de marketing, de acordo com Greenberg (2008b), basicamente buscaram enfatizar a força e o patriotismo da cidade diante do ataque, a fim de capitalizar o fluxo de simpatia evocado pela tragédia. Com o passar do tempo os profissionais passaram a buscar uma imagem positiva para Nova York, pois entenderam que seria difícil fazer com que a cidade atraísse turistas e viajantes a negócio se o clima estivesse saturado de tristeza, horror e lembranças do passado, por isso optaram por focar na bravura, força e visões do futuro.

É impressionante pensar como a marca "I♥NY" é reconhecida hoje em dia, assim como já diziam Aaker (1991), Kotler e Keller (2013) a marca é um dos bens mais preciosos da empresa. E, hoje a "I♥NY" ocupa um lugar especial e já cativado no imaginário do consumidor, a marca é amor, afeição, carinho e pertencimento pela cidade, mesmo que nem se more lá. É interessante reparar que em sua primeira tentativa de delinear uma campanha para Nova York e formular a marca foram liberados apenas 400 mil dólares pelo Departamento de Comércio do Estado de Nova York (DOC), e, 24 anos depois, após os atentados do 11 de Setembro de 2001, o governador do Estado de Nova York e o Prefeito da cidade liberaram 5,5 bilhões apenas para incentivos fiscais, a fim de manter empresas e investidores na metrópole, com isso é possível perceber a preocupação com a imagem e manutenção da marca, aqueles que são responsáveis por gerir a cidade já reconhecem a importância e vitalidade da marca nos dias de hoje.

O poder que a "I♥NY" ganhou é impressionante, não apenas por causa dos investimentos realizados a fim de manter as empresas na cidade, mas também pela própria população. A cidade de Nova York atingiu um nível de intimidade com os moradores, a população americana e seus turistas, que, quando Milton Glaser apresentou seu novo design o diretor da universidade em que ele trabalhava não hesitou em realizar mais de 5 mil cópias imediatamente e sem cobrar nada, e os estudantes se prontificaram a distribuir estas cópias pela cidade, ninguém foi pago para isso, foi tudo feito de livre e espontânea vontade, todos unidos pelo amor por Nova York, pelo sentimento de pertencimento.

Outro ponto importante ressaltar é a preocupação da ESDC com a marca, o que antes não era tratado com tanto cuidado. Em 1977 a "I♥NY" não foi patenteada e podia ser distribuída livremente, é verdade que esta decisão também se deve ao fato de que a marca podendo ser replicada livremente se espalharia muito mais rápido. Mas, hoje em dia a marca passou a ser administrada cuidadosamente, os responsáveis sabem que qualquer deslize pode afetar muito a cidade, e, quando Glaser lançou seu design "I♥NY More Than Ever" sem um planejamento ou estudo prévio a ESDC agiu rapidamente. A ESDC gostaria de usar o design de Glaser, mas com uma pequena reformulação, pois não acreditava que o coração nova-iorquino seria bem representado se ferido, para eles era a hora de mostrar a força de Nova York, e após a recusa de Glaser se viram obrigados a elaborar uma outra campanha, optando por uma proposta mais nacionalista, relacionando não só o amor pela cidade, mas o

patriotismo e a força da nação americana capaz de superar a tragédia, Nova York não estava sozinha, tinha o amparo de todo o resto do país.

É interessante ainda reparar na mentalidade dos Nova Iorquinos e das empresas, na década de 1970 não havia um sentimento de pertencimento, de amor pela cidade. As empresas deixavam Nova York, os moradores viviam com medo, as pessoas não tinham desejo de visitar a cidade, basta relembrar os anúncio da ALitalia de 1971⁴⁴, os visitantes não queriam nem descer na cidade para trocar de aeronave. Mas, com a construção da marca a cidade ganhou um espaço querido no imaginário das pessoas, lê-se o sentimento explicitado por Milton Glaser, que também é nova-iorquino, em diversos momentos da entrevista citada nesta monográfica concedida a Miriam Greenberg, o designer cita repetidamente o amor pela cidade, fala da primeira campanha de 1977, da intenção da “I♥NY” de criar este vínculo de amor e de pertencimento entre a cidade e os moradores, empresas e turistas. É importante perceber como a marca é poderosa, capaz de realizar a virada de uma cidade que antes era conhecida como *fear city*, em tradução livre “cidade do medo”, que estava afundada em crises fiscais e criminalidade, passando a se tornar uma metrópole glamorosa e amada, considerada o centro financeiros do mundo (bolsa de valores de Nova York, Wall Street), onde nem um atentado que matou quase 3 mil pessoas foi capaz de afastar o turismo, investimentos e moradores, se uma coisa, o atentado uniu ainda mais os nova-iorquinos com um sentimento de resiliência e amor, isso é a força da marca.

Segundo Greenberg (2008a) marca “I♥NY” demonstrou ser extremamente forte, como citado anteriormente, Aaker (2015) afirma que a marca é muito mais do que uma logo, é um sentimento capaz de fazer com que a empresa sobreviva a crises, o autor cita a Apple, que teve seu momento de crise quando Steve Jobs deixou seu posto, mas sobreviveu graças a força da marca e a fidelidade dos clientes, até o retorno de Jobs e da qualidade para o produto. Pode-se dizer que a cidade Nova York, a marca, sobreviveu aos atentados, e ousou dizer que se fortaleceu, graças a um trabalho de anos de branding e construção de marca da cidade. A imagem da cidade e a cidade em si se mantiveram fortes graças pessoas, o amor pela cidade, todos se uniram a fim de se fortalecer, de não se deixar abalar, e tornar Nova York, uma cidade tão amada e maravilhosa, bela mais uma vez.

⁴⁴ Sobre a ALitalia: página 11 desta monografia

Outro fator é a abordagem otimista, e até um pouco estranha, adotada para Nova York reformular sua marca após os atentados de 11 de setembro de 2001. É impressionante reparar o que a tragédia e a administração de marketing fizeram, o centro comercial dos Estados Unidos se transformou em uma das principais atrações da cidade. A manobra foi muito bem-sucedida de várias maneiras, e de acordo com Greenberg (2008b) a cidade atraiu uma onda crescente de “turismo patriótico”, causando um aumento nos negócios e nas convenções desde o atentado, e houve um aumento dramático no turismo para visitar as ruínas do World Trade Center. De acordo com Greenberg (2008b), em setembro de 2002, o local das torres caídas atraía surpreendentes 3.6 milhões de visitantes por ano, dobrando o número de visitantes que o deck de observação do World Trade Center atraía.

Para a construção do complexo que hoje é o memorial acredita-se que seja impressionante o fato de ter sido criado um concurso envolvendo 63 países, é algo que saiu das fronteiras da cidade, do país, fez com que o mundo todo se esforçasse para horar Nova York após o atentado. O memorial construído se tornou um lugar a ser visitado, como explicitado anteriormente, mas mais do que um espaço físico o que importa é a simbologia, o que ele representa. Mesmo hoje, 18 anos após a tragédia, ainda há flores em diversos dos nomes que estão gravados nas placas de metal, as pessoas que por lá transitam respeitam o lugar e o que ele representa, sentem a perda, mas também há esperança, fato representado pela única árvore que sobreviveu aos ataques, que de acordo com o site oficial do memorial dos atentados do 11 de Setembro de 2001 é conhecida como *Survivor Tree*, em tradução livre “Árvore Sobrevivente”, representando resiliência, sobrevivência e renascimento (THE SURVIVOR, 2019).

Tanto na década de 1970 quanto no período pós 11 de Setembro de 2001 as campanhas de marketing de Nova York focaram em um processo de recuperação, a marca “I♥NY” não apenas envolveu apropriação simbólica. É notável que a adoção do marketing e formulação de uma marca pela cidade nos dois períodos, 1977 e 2001, foi parte de um duplo esforço: transformar a imagem de Nova York como um produto na mente de seus consumidores, ao mesmo tempo em que buscava políticas e estratégias de desenvolvimento econômico que priorizassem o turismo e os negócios a longo prazo.

Com a marca “I♥NY” tornou-se palpável a melhoria da a imagem de Nova York

nos olhos do mundo, causando turistas, corporações e incorporadoras imobiliárias globais retornarem à cidade em grande número. Segundo Miriam Greenberg (2008b) como foi apontado por estudiosos do turismo urbano, os interesses dos “cidadãos e visitantes” podem se sobrepor, com os cidadãos se beneficiando de melhorias na qualidade de vida, melhorias culturais e empregos criados pela economia do turismo, e com os consumidores se beneficiando de amenidades públicas como transporte e parques pelos quais os cidadãos pagam com seus impostos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a marca “I♥NY” é mundialmente conhecida, e Nova York é um dos destinos mais visados do mundo. Apesar do processo de planejamento de marketing ser algo muito mais extenso e trabalhoso, esta pesquisa optou por analisar apenas a relação comunicacional, ou seja, a construção da marca e sua relação com o consumidor, a fim de enfatizar a importância de se ter uma marca forte, ainda mais nos dias de hoje considerando que a marca se tornou um dos ativos mais valiosos das empresas.

Entende-se a partir da discussão levantada que a cidade de Nova York, antes afundada em crises fiscais e criminalidade, conseguiu se recuperar graças a um planejamento de marcas bem executado. A “I♥NY” foi a grande responsável por ajudar a reformular a imagem da cidade, que passou a ser vista como metrópole glamorosa, atraindo o turismo e empresas. Além disso, é possível enxergar o poder da marca após os atentados do 11 de Setembro de 2001, onde o sentimento identitário entre a cidade, os moradores e turistas já era tão forte que nem um ataque terrorista de grandes proporções foi capaz de abalar a relação entre a cidade e seu “público”, o que aconteceu foi o contrário, as manobras de branding management foram tão bem aplicadas que a marca “I♥NY” conseguiu reforçar o sentimento de amor, lealdade e pertencimento com a campanha oficial “Stronger Than Ever”, e a campanha não-oficial “I♥NY MORE THAN EVER”.

Desta maneira, a contextualização histórica da cidade de Nova York foi necessária para analisar os efeitos do Branding, o contraste entre o que a cidade era antes e o que ela se tornou com o Branding. Foi necessário compreender os desafios enfrentados pela cidade, e como a mesma conseguiu dar a volta por cima, o que só foi possível a partir da união entre o governo, as empresas que tinham sede em Nova York, os pequenos comerciantes, agências de turismo, e entre os próprios moradores, todos unidos em apenas uma causa, melhorar a cidade. O vínculo criado entre a marca de Nova York e o consumidor parte de um princípio básico, um sentimento, que segundo Kevin Roberts (2005), é o mais poderoso de todos, o amor, que envolve o cliente intimamente com a marca.

É interessante observar que a marca se tornou muito mais do que apenas um símbolo, ela carrega significados. Quando o consumidor olha para a marca ele a associa com sentimentos e experiências, o que cria um vínculo extremamente forte, capaz de auxiliar a marca durante épocas de crise, como os atentados terroristas de

11 de Setembro de 2001, onde a marca “I♥NY” já era forte o suficiente para não permitir que a imagem da cidade fosse danificada, mesmo após uma tragédia de grandes proporções.

A pesquisa forneceu dados que permitem enxergar a importância do Branding na atualidade, e como este afeta o consumidor, sendo capaz de salvar empresas em momentos de crise, ou no caso de Nova York, uma cidade. O estudo, contudo, não se esgota, haja vista novas possibilidades como outros estudos sobre a marca “I♥NY”, comparando os dados desta monografia com acontecimentos mais atuais, também é possível realizar estudos sobre o branding analisando outras marcas, a fim de complementar este, enfatizando ainda mais a importância do mesmo na atualidade.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Managing Brand Equity**. 1ª Edição. Nova York: Free Press, 1991.
- AAKER, David. **on Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- BARTEL, Caroline A. **I Love New York, More Than Ever**. In: Journal of Management Inquiry, vol. 11, nº 3, 2002.
- BENDEL, Peggy R. **Branding New York City – The Saga of 179 ‘I Love New York’**. In: DINNIE, Keith. City Branding Theory and Cases. 1º Edição. Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2011.
- CLIFFORD, S. **A video prank at Domino's taints brand**. New York Times. 15 abr, 2009.
- DINNIE, Keith. **City Branding Theory and Cases**. 1º Edição. Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2011.
- DRUCKER, P. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper and Row, 1973. p 64-65.
- FORD to the City: Drop Dead in 1975. **NY Daily News**, 2015. Disponível em: <<https://www.nydailynews.com/new-york/president-ford-announces-won-bailout-nyc-1975-article-1.2405985>> Acesso em: 1 de novembro de 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo. 2002
- GREENBERG, Miriam. **Branding New York: How a City in Crisis was Sold to the World**. 1ª Edição. New York: Routledge, 2008a.
- GREENBERG, Miriam. **Marketing the City in Crisis: Branding and Restructuring New York City in the 1970s and the Post-9/11**. Era. In: CRONIN, Anne M.; HETHERINGTON, Kevin. Consuming the Entrepreneurial City. 1ª Edição. Nova York: Routledge, 2008b.
- HILLER, Marcos. **Branding: A arte de construir marcas**. 1ª Edição. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.
- HOSPERS, Gert-Jan. **City Branding and the Tourist Gaze**. In: DINNIE, Keith. City Branding Theory and Cases. 1º Edição. Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2011.
- INSH, Andrea. **Branding the City as an Attractive Place to Live**. In: DINNIE, Keith. City Branding Theory and Cases. 1º Edição. Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2011.
- KELLER, Kevin L. **Gestão estratégica de Marcas**. 1ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KHALID Sheik Mohammad: o ‘arquiteto’ dos ataques de 11 de Setembro que será julgado em 2021. **BBC News Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-49549021>> . Acesso em: 1 de

novembro de 2019.

KLEIN, Naomi. **Sem logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 4ª Edição. São Paulo: Pearson, 2013.

LENDREVIE, Jacques. **Mercator – Teoria e Prática do Marketing**. 11ª Edição. Lisboa: Editora Dom Quixote, 2008.

MCCARTHY, Jerome. **Basic Marketing, a managerial approach**. 6ª Edição. Homewood: Richard D. Irwin, 1978.

ROBERTS, Kevin. **O futuro das marcas lovemarks**. 1ª Edição. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2005.

VÁSQUEZ, Ruth P. **Identidade de Marca, Gestão e Comunicação**. In: Organicom, nº 7, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952>

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 3ª Edição. Brasil: M.Books, 2007.

WATTS, Judy H. A place for coming together. **theSOURCE**, 2012. Disponível em: <<https://source.wustl.edu/2012/06/a-place-for-coming-together/>> Acesso em: 1 de novembro de 2019.

9/11 MEMORIAL. **9/11 Memorial & Museum, 2019**. Página inicial. Disponível em: <<https://www.911memorial.org>> Acesso em: 1 de novembro de 2019.

20 IMAGENS que contam como foi o ataque de 11 de setembro de 2001. **Veja**, 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/mundo/20-imagens-que-contam-como-foi-o-ataque-de-11-de-setembro-de-2001/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2019.