

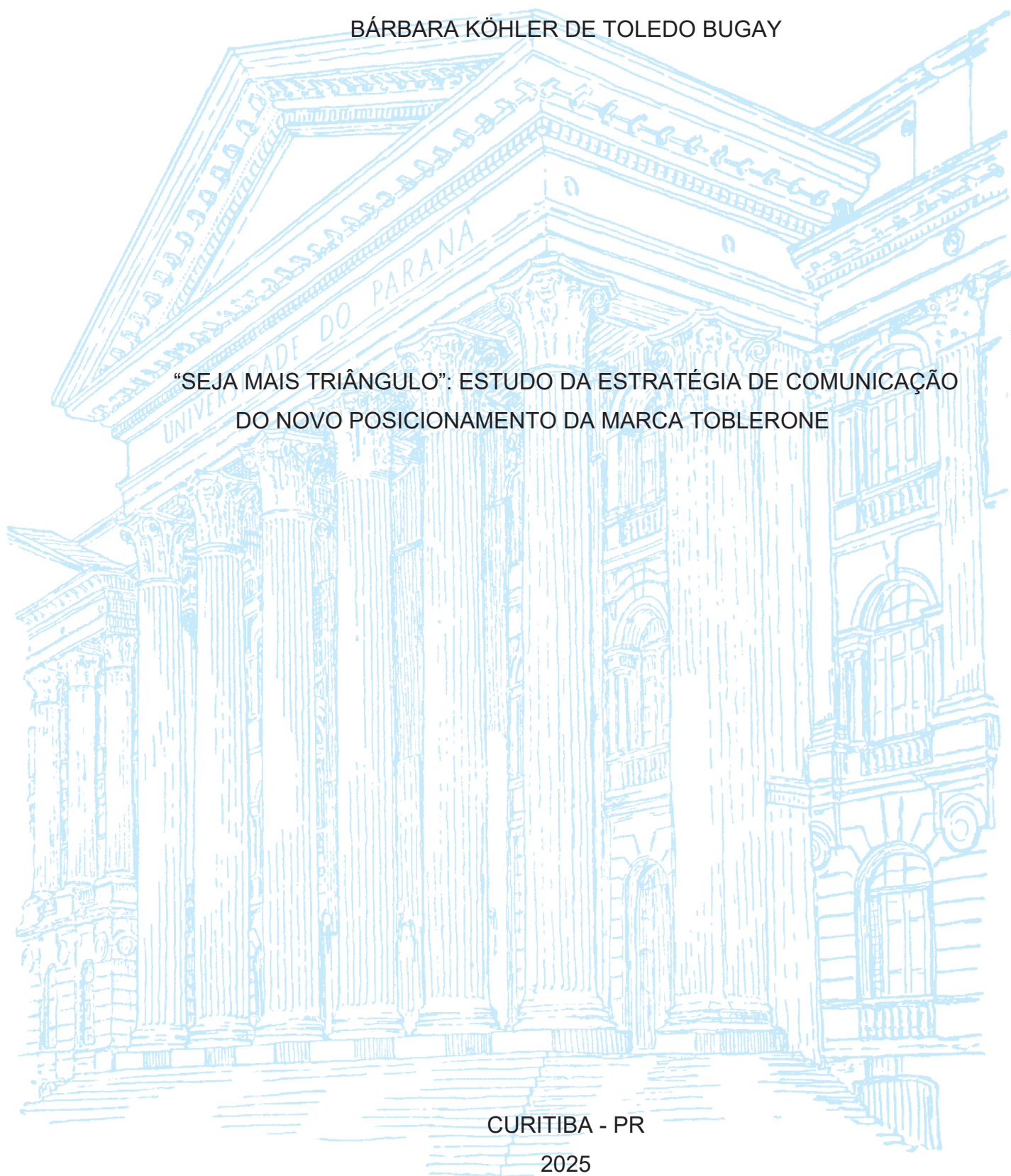
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BÁRBARA KÖHLER DE TOLEDO BUGAY

“SEJA MAIS TRIÂNGULO”: ESTUDO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
DO NOVO POSICIONAMENTO DA MARCA TOBLERONE

CURITIBA - PR

2025



BÁRBARA KÖHLER DE TOLEDO BUGAY

“SEJA MAIS TRIÂNGULO”: ESTUDO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO
NOVO POSICIONAMENTO DA MARCA TOBLERONE

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica da Comunicação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Comunicação.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Caroline de Bassi Padilha

CURITIBA - PR

2025

TERMO DE APROVAÇÃO

BÁRBARA KÖHLER DE TOLEDO BUGAY

“SEJA MAIS TRIÂNGULO”: ESTUDO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO NOVO POSICIONAMENTO DA MARCA TOBLERONE

Monografia apresentada ao curso de MBA em Gestão Estratégica da Comunicação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Comunicação.

Prof. Dra. Ana Caroline de Bassi Padilha
Orientadora – Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof. Dra. Ayumi Nakaba Shibayama
Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof. Ma. Caroline Uniga
Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Curitiba, 14 de fevereiro de 2025.

Dedico este trabalho à Deus e Nossa Senhora, e a todos aqueles que fizeram a diferença para que eu tivesse a alegria de concluir mais uma jornada em minha vida, especialmente meu marido e sócio Luciano, e meus amados filhos, Gustavo e Nicolás.

RESUMO

Em 2020, a marca suíça de chocolates *Toblerone* enfrentou uma queda de 20% nas vendas devido aos efeitos da pandemia do COVID-19. Apesar disso, esse momento foi visto como ideal para adotar uma nova estratégia em sua comunicação, reposicionando o produto para o mercado premium. Com a expansão da fábrica, a empresa também enfrentou leis que poderiam afetar a percepção do consumidor em relação à qualidade do chocolate. Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de comunicação adotadas pela marca centenária *Toblerone* e que contribuíram para seu fortalecimento e reposicionamento no mercado. A base teórica utilizada foram os estudos de Alina Wheeler, Bill Stewart e Alice M. Tybout, destacando a importância da marca, da embalagem, e do posicionamento de marca na construção de uma comunicação eficaz com o cliente. Percebe-se que na história da marca *Toblerone*, o formato do produto e de sua embalagem tiveram grande importância na sua valorização pelo cliente, sendo até hoje sua característica principal, e explicada a importância pela sequência de percepção e cognição visual do cérebro humano. Além disso, o estudo de mercado e da história da marca feitos para a adoção de uma nova estratégia, foram fundamentais para que a marca *Toblerone*, mesmo diante das mudanças necessárias, conservasse a sua essência.

Palavras-chave: Reposicionamento de marca; *Toblerone*; chocolate suíço; comunicação estratégica; embalagem.

ABSTRACT

In 2020, the Swiss chocolate brand *Toblerone* suffered a 20% drop in sales due to the effects of the COVID-19 pandemic. Despite this, the moment was seen as an ideal time to adopt a new strategy in its communication, repositioning the product for the premium market. With the expansion of the factory, the company also went through laws that could affect consumer perception of the quality of chocolate. This study aims to analyze the communication strategies adopted which are developing to strengthen and reposition the century old brand in the market. The theoretical basis used were the studies of Alina Wheeler, Bill Stewart and Alice M. Tybout, which highlighted the importance of the brand, packaging and brand positioning in building effective communication with the customer. It is clear that in the history of the *Toblerone* brand, the shape of the product and its packaging played a major role in its appreciation by customers, being to this day its main characteristic, with its importance explained by the sequence of perception and visual cognition of the human brain. Furthermore, the market and brand history study carried out to adopt a new strategy were fundamental for the *Toblerone* brand to maintain its essence, even in the face of necessary changes.

Keywords: Brand repositioning; *Toblerone*; Swiss chocolate; strategic communication; packaging.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
3 SOBRE O TOBLERONE	13
3.1 HISTÓRIA DA MARCA.....	13
3.2 PROBLEMAS ENFRENTADOS E SOLUÇÕES ADOTADAS	16
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia de COVID-19 fechando os aeroportos pelo mundo, a marca suíça de chocolates *Toblerone* enfrentou uma forte queda nas vendas, visto que uma grande parte da sua receita financeira vinha das lojas localizadas em aeroportos internacionais. Nesse mesmo período, uma expansão da fábrica *Toblerone* para outro país além da Suíça fez com que a marca precisasse ser alterada por causa de uma lei suíça que entrou em vigor anos antes.

A Mondelēz – empresa proprietária da marca *Toblerone*, percebendo as alterações no mercado e aproveitando as mudanças que já estavam em andamento, decidiu investir na marca de chocolates suíços para aumentar o número de vendas através do reconhecimento e valor da marca. Dessa forma, em 2021, é iniciado um novo momento para a marca, reposicionando o chocolate para um produto premium, com uma nova identidade visual, novas embalagens e forte posicionamento online.

Considerando o contexto explicitado, observou-se o seguinte problema de pesquisa: como uma marca centenária conseguiu se reposicionar no mercado, aumentar seu faturamento, e se tornar relevante em um novo mercado, alcançando um novo público, sem esquecer suas raízes?

O objetivo deste estudo de caso é analisar as estratégias de comunicação que foram adotadas pela marca *Toblerone* ao iniciar um processo de reposicionamento de uma marca que perdia força no mercado, para uma marca de produtos premium, enfrentando o desafio extra de perder o direito de utilizar uma de suas maiores características visuais como propaganda de seu produto.

O trabalho foi dividido em três partes. No início, é apresentada a fundamentação teórica que aborda a importância do posicionamento de marca. Em seguida, é contextualizada a história da marca *Toblerone*, suas características principais e decisões de mercado. Por último, é analisado o resultado desse novo posicionamento de marca e as estratégias adotadas pela centenária *Toblerone* visando seu fortalecimento no mercado global de chocolates.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O chocolate é um dos alimentos mais conhecidos no mundo, e também um dos doces mais versáteis. Além dos clássicos chocolate ao leite, amargo e branco, é possível encontrar no mercado chocolates combinados com frutas, castanhas e outras especiarias. Ele pode ser produzido em barra, bombom, utilizado em receitas de bolos, tortas, além de outras diversas receitas. Hoje, existem inúmeras marcas que produzem seu próprio chocolate, de pequenas empresas artesanais a grandes multinacionais, permitindo ao consumidor uma grande variedade de escolha tanto de sabor, como de preço e qualidade.

Levando em consideração as inúmeras opções de chocolates existentes no mercado atual, é de grande importância que as marcas possuam diferenciação e inovação para serem relevantes nesse segmento e ter seu destaque. Seth Godin, em seu livro “A Vaca Roxa” (2023) argumenta que diante de tantas opções disponíveis de marcas, produtos e serviços, para ser escolhido é preciso se destacar, ou seja, “não se destacar é o mesmo que ser invisível” (Godin, 2023, p.56). Além do destaque, é necessário que a marca saiba transmitir essa mensagem para o cliente. Alina Wheeler reforça em seu livro “Design de Identidade da Marca” (2018) que, a fim de que a escolha do cliente por uma marca seja fácil, é importante que, além da diferenciação em si, a marca saiba comunicar isso ao cliente.

Mas o que caracteriza uma marca? Muitos entendem marca e logotipo como a mesma coisa ou tendo a mesma função. Porém, “o logotipo é o lembrete mais visível e frequente daquilo que a marca representa” (Wheeler, 2018, p. 38), ou seja, ele é a representação visual das marcas, normalmente reproduzindo o nome dela. Apesar de ambos terem uma ligação, a marca é muito mais do que apenas o logotipo. A marca representa as grandes ideias, valores, posicionamentos estratégicos e mensagens. Ela carrega conceitos e significados que vão além de uma análise superficial de um desenho ou tipografia.

Uma marca tem três funções principais: a navegação - onde ajudam os consumidores a escolher entre uma enorme quantidade de opções; a segurança - onde as marcas que comunicam qualidade intrínseca dão segurança de que o cliente está tomando a decisão certa; e o envolvimento - onde as marcas se utilizam de imagens e associações para estimular uma identificação do cliente com a marca (David Haigh *apud* Wheeler, 2018, p. 2).

Por carregar funções tão importantes, Wheeler (2018) reforça a ideia de que para se ter um reconhecimento de marca, é preciso ter uma identidade visual fácil de lembrar e reconhecer. Para isso, é importante compreender a sequência de percepção e cognição visual que o cérebro humano registra. Alina Wheeler (2018) explica que ao observar visualmente um produto ou marca, o cérebro humano primeiramente registra a forma, depois a cor e, por último, o conteúdo. Isso significa que, uma forma bem definida vem em primeiro lugar na escala de importância, pois para que ela seja reconhecida, não é necessária uma leitura, apenas um reconhecimento, e isso faz com que o cérebro a registre mais rapidamente. A cor, que vem em segundo lugar, pode incitar uma emoção e evocar uma associação de marca. Já para entender o conteúdo, o cérebro precisa fazer uma leitura mais detalhada e processar a linguagem. Essas informações se tornam valiosas ao criar uma marca ou produto, pois permite que se leve em consideração o funcionamento do nosso cérebro, e como ele reagirá ao visualizar essa marca, possibilitando com que melhores escolhas sejam feitas para que o objetivo de ter uma marca reconhecida no mercado seja bem sucedido.

Outro aspecto fundamental para o reconhecimento de uma marca através de um produto, é sua embalagem. Bill Stewart (2010) explica que a embalagem deve preencher três funções primárias: a de conter, a de proteger e a de identificar um produto. Dentro da parte gráfica, Stewart (2010) defende a importância do design na criação de uma embalagem como forma de vender o produto e promover uma marca. Dentro de um mesmo segmento, muitas vezes é fácil perceber que as marcas optam pela mesma escolha de cores, materiais e formato de seus produtos, havendo pouca diferenciação entre eles. Mas, assim como Wheeler fala sobre forma, cores e conteúdo, Stewart (2010) também afirma que o formato terá um destaque inicial em uma embalagem, e somente depois suas informações gráficas, reforçando também a importância da forma.

Os aspectos de marca e embalagem contribuem para um posicionamento eficaz de marca. De acordo com Alice Tybout,

O posicionamento de marca refere-se ao significado específico, intencional de uma marca na mente dos consumidores. Mais exatamente, o posicionamento de uma marca articula a meta que um consumidor atingirá usando a marca e explica por que ela é superior aos outros meios de atingir essa meta (Tybout, 2017, p. 4).

Para entender melhor sobre o que constitui um posicionamento de marca, é válido que seja entendido como ele é criado. De acordo com Tybout (2017), algumas perguntas devem ser respondidas: quem é o consumidor-alvo da marca, qual é a meta que a marca permite que o consumidor-alvo alcance (ou seja, qual é o objetivo final que a marca espera que o consumidor obtenha com seu produto, e dentro disso, quem são os concorrentes), e por que a marca deve ser escolhida em vez das outras (para atingir a mesma meta). Através destas respostas, é possível desenvolver uma boa estratégia de posicionamento de marca.

Em seu livro *Branding*, Tybout (2017) utiliza um exemplo de estratégia fortalecedora para uma marca já estabelecida. Nesse caso, é preciso modernizar o modo de apresentação da marca ao consumidor. Se essa marca estabelecida não consegue mudar sua posição rapidamente para enfrentar a concorrência, deve então, sustentar a relevância que já conquistou. Uma das formas de atingir esse objetivo é trocar o porta-voz, mudar a propaganda, e também, mudar outros elementos do mix de marketing¹.

Essa e outras estratégias, quando bem adotadas e aplicadas, resultam em um posicionamento de marca coerente, que pode ser percebido pelo consumidor final através do design da marca, do preço, das comunicações e dos canais de distribuição, como reforça Tybout (2017).

Além dos atributos visíveis que uma marca precisa se preocupar, ela precisa estar atenta também, aos detalhes legais de suas características, especialmente das que fazem com que seu produto seja exclusivo no mercado. Requerer a patente de uma característica marcante de seu produto ou marca, assegura que somente a detentora dos direitos poderá utilizar esses detalhes em seu negócio. Isso faz com que esse produto ou marca se destaque no mercado, assegurando uma diferenciação que pode ser o ponto-chave na história dessa empresa, como foi na história do chocolate *Toblerone*. Além de sua característica principal de ser um chocolate em formato triangular, sua origem e sua alta qualidade contribuíram para um forte posicionamento no mercado.

¹ Mix de marketing são os quatro fatores que devem ser considerados para orientar o planejamento de marketing da empresa. São os chamados 4 Ps: produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção. Essa ideia foi difundida por Philip Kotler, um dos mais respeitados profissionais de marketing do planeta. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/4-ps-do-marketing-entenda-o-que-sao-e-qual-a-sua-importancia,3869c47a332ae710VgnVCM100000d701210aRCRD> . Acesso em: 20 nov. 2024.

Porém, uma grande mudança no mercado forçou a marca a se reposicionar. Com o crescimento da fábrica para fora da Suíça, *Toblerone* foi impedida de utilizar em sua identidade visual símbolos que remetessem a esse país, podendo causar uma descaracterização de uma de suas principais qualidades. Junto com a queda no número de vendas, esse foi o momento certo para repensar estrategicamente a comunicação da marca e seu posicionamento. Esse será o assunto da próxima sessão.

3 SOBRE O TOBLERONE

A marca de chocolates suíços *Toblerone* é uma empresa centenária, que possui um formato único e inconfundível de seu chocolate: o triângulo. Com sua embalagem também triangular, conquistou o mundo, sendo referência em qualidade dos famosos chocolates suíços. Ao ser vendido em aeroportos, foi fácil se espalhar pelo mundo, e ser, também, sinônimo de presente de viagens internacionais. Além de sua alta qualidade, possui uma receita diferenciada, e uma forma de comer incomum: é preciso comer devagar, pois o formato só permite que ele seja degustado quadrado por quadrado, ou melhor, triângulo por triângulo.

3.1 HISTÓRIA DA MARCA

Para falar sobre a marca *Toblerone*, é preciso falar sobre o suíço Jean Tobler. Em 1868, ele iniciou sua produção de doces que, mais tarde, tornou-se a *Fabrique de Chocolat de Berne, Tobler & Cie*. Seu filho, Theodore Tobler e seu sobrinho, Emil Baumann, também faziam parte dessa sociedade.

Mas, foi apenas em 1908, quando Theodor e Emil assumiram a empresa, que a marca *Toblerone* nasceu. O nome veio da junção do sobrenome “Tobler” com a palavra italiana “torrone”, que se refere ao doce que faz parte da receita do chocolate².

Dentre algumas características próprias, o formato triangular é a mais significativa. Presente desde o início das vendas, foi motivo de reclamações na época, pois era um chocolate difícil de comer. Theodor insistiu nessa ideia e a viu como uma oportunidade inovadora de marketing. Dessa forma, em pouco mais de 10 anos de existência, a empresa estava faturando mais de 100 milhões de francos³.

Em seus 117 anos de história, a marca *Toblerone* cresceu muito, se fundiu com outras empresas, foi vendida e começou a fazer parte, em 1990, da Kraft Foods - atual Mondelez Internacional. Virou sinônimo de chocolate de qualidade, tornou-se

² Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/toblerone-tradio-suia.html> . Acesso em: 22 out. 2024.

³ Disponível em: <https://www.toblerone.co.uk/our-story/toblerone-history.list> . Acesso em: 22 out. 2024.

mundialmente conhecida, manteve seu formato único, e foi reconhecida por muito tempo, como um verdadeiro chocolate suíço.

Por 61 anos, a marca *Toblerone* ofertava apenas 1 tipo de produto: a barra de chocolate ao leite com mel e torrão de amêndoas. Foi nos anos 1969, que a empresa começou a expandir seus produtos com o chocolate amargo.

Hoje, além dos 5 sabores de chocolate (ao leite, branco, amargo, amêndoas caramelizadas e passas com amêndoas), a *Toblerone* oferece também trufas ao leite, e algumas edições limitadas, como o *Toblerone Golden* – uma mistura do tradicional torrão, com chocolate caramelo dourado (chocolate branco caramelizado).

Como este estudo está focado no principal produto, a embalagem do chocolate *Toblerone* de barra ao leite será usada como referência principal. A embalagem, desde sua criação, envolve meticulosamente o produto, para que a sua característica principal seja revelada: o formato triangular.

FIGURA 1 – EMBALAGEM DO CHOCOLATE TOBLERONE SABOR AO LEITE



FONTE: Site de vendas Delibe (2024).⁴

O formato de triângulo foi uma ideia revolucionária para a época, e também, uma maneira de se destacar da concorrência. Sobre o surgimento dessa ideia, a mais aceita é de que Theodor Tobler se inspirou nos alpes suíços, mais precisamente, na Matterhorn - a montanha mais famosa da Suíça, que acabou fazendo parte das embalagens a partir de 1970.

⁴ Disponível em: <https://delibe.com.br/produtos/chocolate-suico-original-toblerone-100g/> . Acesso em: 10 nov. 2024.

FIGURA 2 – MATTERHORN – FOTO DA MONTANHA REAL E FOTO DA MONTANHA NA EMBALAGEM TOBLERONE



FONTE: Site de imagens Pixabay⁵ e Ladbible⁶ (2024).

Um fato importante de destacar é que o formato triangular das barras *Toblerone* é protegido por lei. A marca registrou seu formato icônico, garantindo que nenhuma outra marca fizesse chocolates nesse mesmo formato, conseguindo exclusividade e diferenciação no mercado. É interessante perceber que nem todas as marcas são suficientemente fortes e únicas para conseguirem registrar a patente. A marca KitKat, por exemplo, não conseguiu esse feito, pois o formato de seu chocolate não tem distinção quando está embalado, diferentemente do chocolate *Toblerone*⁷.

Sobre a fama dos chocolates da Suíça, diversos aspectos fizeram o país se destacar⁸. A produção de forma mecanizada por François-Louis Cailler (fundador dos chocolates Cailler, inaugurou a primeira fábrica de chocolate na Suíça em 1819); o primeiro chocolate ao leite por Daniel Peter (suíço responsável pela junção do chocolate ao leite, em 1875); o método de “conchagem” por Rodolphe Lindt (criador dos chocolates Lindt, descobriu essa técnica por acidente, quando em 1879 deixou esquecida a máquina batendo o chocolate por todo o final de semana, quando na segunda-feira encontrou o chocolate mais macio e delicado que já havia visto⁹); e a qualidade dos laticínios suíços.

⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/photos/montanha-pico-cume-alpino-alpes-425134/> . Acesso em: 10 nov. 2024.

⁶ Disponível em: <https://www.ladbible.com/news/toblerone-has-been-banned-from-using-mountain-logo-on-packaging-201278-20230305> . Acesso em: 10 nov. 2024.

⁷ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1940189-saiba-por-que-o-formato-do-toblerone-e-marca-registrada-e-o-do-kitkat-nao.shtml> . Acesso em: 23 out. 2024.

⁸ Disponível em: <https://swisseducation.com.br/o-que-faz-do-chocolate-suico-tao-especial/> . Acesso em: 24 out. 2024.

⁹ Disponível em: <https://www.lindt.com.br/lindt-historia/mundo-lindt> . Acesso em: 10 nov. 2024.

O chocolate da *Toblerone*, além de explorar todos esses aspectos em sua produção, adota também uma técnica que possui mais de 100 anos: a utilização do leite em pó. Essa técnica inventada pelo suíço Philippe Suchard consiste na mistura da massa de cacau com o leite em pó, que pela ausência de água, consegue se homogeneizar melhor¹⁰.

Todos esses detalhes fazem do *Toblerone* um chocolate que representa o padrão de qualidade da Suíça, e faz também com que a marca se orgulhe disso. Porém, a Suíça, para manter esse referencial de padrão elevado, criou algumas leis que fizeram com que a identidade do *Toblerone* precisasse ser alterada quando seus produtos fossem produzidos fora desse país.

3.2 PROBLEMAS ENFRENTADOS E SOLUÇÕES ADOTADAS

A marca *Toblerone*, mesmo apresentando grande renome e anos de existência, enfrentou problemas ao longo dos anos como, por exemplo, em 2016, quando decidiu baratear os custos elevados de produção diminuindo o peso do chocolate ao alterar seu design com um espaço maior entre os picos da barra. Mesmo sem a alteração do valor do produto, a repercussão foi grande e a empresa recebeu várias reclamações, principalmente pelas redes sociais¹¹. Após 2 anos dessa estratégia ser adotada, o formato voltou ao normal, e o preço precisou ser aumentado¹².

Neste trabalho, o foco será em 2 momentos que mudaram as decisões estratégicas da marca de forma significativa: a pandemia do COVID-19, em 2020, e a expansão da fábrica para a Eslováquia, em 2023.

¹⁰ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0SvuKc64DRo> . Acesso em: 23 out. 2024.

¹¹ Disponível em: <https://closeronline.co.uk/diet-body/diet-recipes/toblerone-returning-original-shape/> . Acesso em: 10 abr. 2025.

¹² Disponível em: <https://extra.globo.com/economia-e-financas/barra-de-toblerone-voltara-ao-formato-original-ha-dois-anos-espaco-entre-os-triangulos-de-chocolate-ficou-maior-22910586.html> . Acesso em: 24 out. 2024.

Um dos motivos para o chocolate *Toblerone* ser reconhecido globalmente é a sua presença em aeroportos de todo o mundo. A marca virou sinônimo de viagens internacionais e, de fato, boa parte de sua renda vem das lojas *Duty Free*¹³.

FIGURA 3 – PONTO DE VENDA DO CHOCOLATE TOBLERONE NO AEROPORTO DE GUARULHOS EM SÃO PAULO (DUFREY BRASIL)



FONTE: Recorte feito pela autora, de vídeo no YouTube (2024)¹⁴.

Todavia, a pandemia do COVID-19¹⁵ desencadeou várias mudanças nos aeroportos em todo o mundo como o acesso mais restrito a estes espaços e a paralisação de viagens internacionais. Com isso, a *Toblerone* perdeu mais de 20% de seu fluxo da noite para o dia¹⁶ e nesse momento, não teve outra opção senão remodelar algumas estratégias para o produto.

Em 2021, as redes sociais da marca estampavam o slogan “Be More Triangle”, que quer dizer, “Seja Mais Triângulo” em português. Essa estratégia enfatizou o formato do chocolate, da embalagem e a história da marca para

¹³ *Duty Free*, também conhecida como *Free Shop*, é uma loja que vende produtos com isenção de impostos. Estão normalmente localizadas dentro de aeroportos, mais especificamente em salas de embarques internacionais, ou seja, uma “área de transição” entre países. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/blog/duty-free/>. Acesso em 10 nov. 2024.

¹⁴ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GryWhYQzgQQ>. Acesso em: 19 nov. 2024.

¹⁵ A pandemia de COVID-19 foi a disseminação global de um vírus da família do coronavírus, que teve início em 2020. Até maio de 2023 (quando deixou de ser pandemia), atingiu mais de 765 milhões de pessoas, deixando quase 7 milhões de mortos até então. Gerou profundas transformações nos panoramas políticos, econômicos e sanitários do globo. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/pandemia-de-covid-19.htm> e <https://brasil.un.org/pt-br/230307-chefe-da-organiza%C3%A7%C3%A3o-mundial-da-sa%C3%BAde-declara-o-fim-da-covid-19-como-uma-emerg%C3%Aancia-de-sa%C3%BAde>. Acesso em: 10 nov. 2024.

¹⁶ Disponível em: <https://www.wearebulletproof.com/work/toblerone>. Acesso em: 25 out. 2024.

disseminar a ideia de “ser mais triângulo”, isto é, não ser quadrado (aqui, quadrado tem o significado de ser antiquado, careta, que são características que a marca *Toblerone* buscava não ter ligação). A nova comunicação aparecia nas redes sociais, mas ainda não no mercado *offline*¹⁷. Essa foi uma estratégia de reposicionamento da marca que, posteriormente, passou a oferecer seu produto em outros pontos de venda, sem focar especialmente no *Duty Free*.

Mas antes disso acontecer, outra questão ganhou bastante importância em 2023: a expansão da fábrica para a Eslováquia que, se por um lado possibilitou o barateamento dos custos de produção, por outro lado desencadeou questionamentos acerca da produção, consumo e venda do produto fora de seu país de origem, a Suíça.

Em 2017, foi colocada em vigor uma lei chamada *Swissness Act*, que previa regras para a utilização de símbolos suíços em produtos, visto que, comprovadamente o termo “feito na Suíça” impacta nas vendas de um produto.

Vários estudos mostraram que o valor agregado pela marca Suíça pode representar até 20% do preço de venda de certos produtos – e até 50% para itens de luxo – em comparação com bens comparáveis de outras origens. Serviços também são afetados. (CONFEDERAÇÃO SUÍÇA, 2024, Online)¹⁸.

As condições que a lei suíça previa e que afetaram a marca *Toblerone* foram:

Pelo menos 80% das matérias-primas utilizadas devem vir da Suíça. Para leite e laticínios, 100% do leite deve ser levado em conta. Além disso, o estágio de processamento que confere ao produto suas características essenciais (por exemplo, o processamento do leite em queijo) deve ser realizado na Suíça. Há algumas exceções, notavelmente para produtos naturais que não podem ser produzidos na Suíça devido às condições naturais (por exemplo, cacau) ou que não estão disponíveis em quantidade suficiente. (CONFEDERAÇÃO SUÍÇA, 2024, Online)¹⁹.

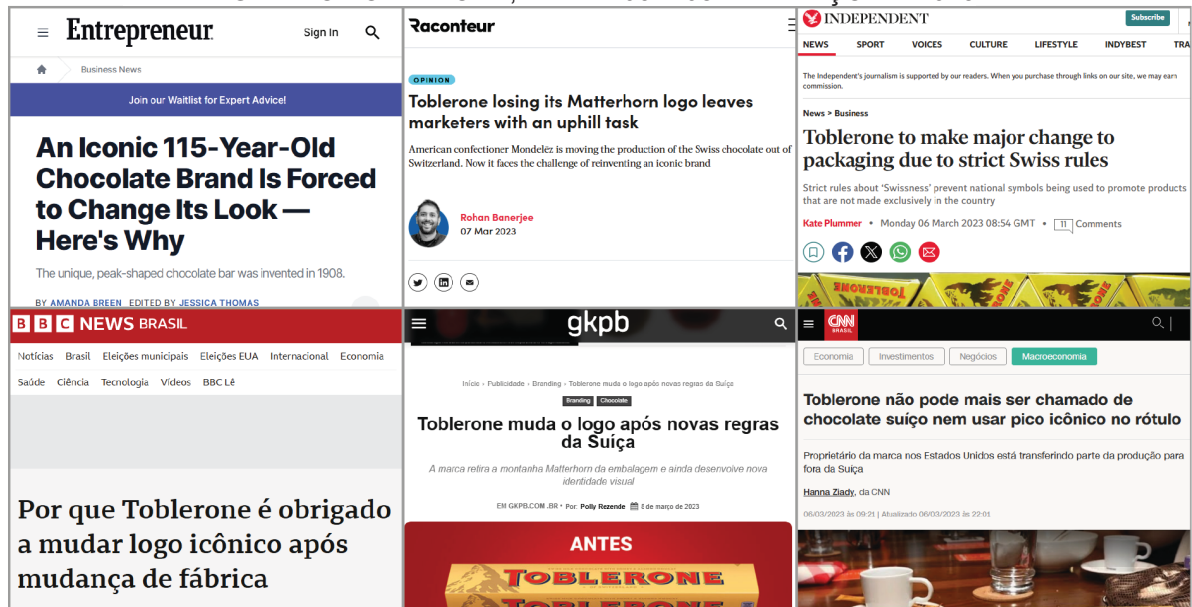
¹⁷ *Offline* significa sem acesso à Internet, ou seja, nesse caso trata-se de lojas físicas e qualquer outra forma de comunicação que a marca poderia utilizar sem o apoio da Internet, como anúncio em revistas, rádio e televisão, outdoors, e a própria comunicação no ponto de venda.

¹⁸ Disponível em: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/concrete-know-how/sme-management/labeling/swissness.html> . Acesso em: 25 out. 2024.

¹⁹ Disponível em: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/concrete-know-how/sme-management/labeling/swissness.html> . Acesso em: 25 out. 2024.

Esse fato tomou proporções gigantescas, e virou notícia em todo o mundo em março de 2023. Jornais, blogs de opiniões e posts nas redes sociais comentavam sobre esse assunto, aumentando de 500 para quase 10.000 menções diárias *online* da marca *Toblerone*, mais especificamente no dia em que foi anunciada a mudança em sua embalagem com a retirada do desenho da montanha Matterhorn, símbolo característico da Suíça, em 06 de março de 2023 (dados coletados pela *Talkwalker Social Listening & Consumer Intelligence Platform*²⁰). O interessante é que as mudanças na identidade visual já haviam começado, mas a repercussão da notícia foi tão grande, que encobriu o trabalho feito até então.

FIGURA 4 – MENÇÕES NA MÍDIA SOBRE A MUDANÇA DO SÍMBOLO SUÍÇO NA EMBALAGEM DO TOBLERONE, ENTRE 06 E 08 DE MARÇO DE 2023



FONTE: Adaptado pela autora (2024)²¹.

²⁰ Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/talkwalker-market-pulse-making-mountain-out-toblerone-talkwalker/> . Acesso em: 26 out. 2024.

²¹ Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/business-news/toblerone-chocolate-is-forced-to-change-its-look-heres/446998> . Acesso em: 26 out. 2024.

Disponível em: <https://www.raconteur.net/design-innovation/toblerone-losing-its-matterhorn-logo-leaves-marketers-with-an-uphill-task> . Acesso em: 26 out. 2024.

Disponível em: <https://www.independent.co.uk/news/business/toblerone-chocolate-change-logo-made-b2294794.html> . Acesso em: 26 out. 2024.

Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cxrpzvkw4no#:~:text=A%20empresa%20americana%20Mondelez%2C%20que,vigor%20desde%202017%20no%20pa%C3%ADs> . Acesso em: 26 out. 2024.

Disponível em: <https://gkpb.com.br/119112/nova-identidade-toblerone/> . Acesso em: 26 out. 2024.

Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/toblerone-nao-pode-mais-ser-chamado-de-chocolate-suico-nem-usar-pico-iconico-no-rotulo/> . Acesso em: 26 out. 2024.

A grande questão levantada era o fato da *Toblerone*, uma marca reconhecidamente suíça, perder sua característica principal estampada, inclusive, em sua embalagem e no formato característico do chocolate. A famosa montanha Matterhorn e os dizeres “Of Switzerland” são os principais itens que foram alterados. Mas será que essa mudança teria força suficiente para abalar a percepção do público sobre a marca? Será que o fato de o chocolate remeter visualmente aos Alpes Suíços era mais importante que sua história?

Conforme comentado anteriormente, a empresa responsável pela alteração já havia levado em consideração esses detalhes em relação à legislação da Suíça. Então, em 2021, quando a nova embalagem da marca *Toblerone* apareceu nas redes sociais, ela já estava diferente. É interessante perceber que o grande público não havia percebido essa mudança, ou seja, a maior parte dos consumidores só ficou sabendo quando a notícia se espalhou em 2023, o que pode ter feito parte das decisões estratégicas da marca, para ganhar notoriedade nesse novo momento da marca.

A empresa responsável por essa mudança foi a Bulletproof, de Londres – Inglaterra, juntamente com a Mondelez Internacional, que também teve forte participação na construção dessa nova comunicação. A nova identidade visual da embalagem, a comunicação e o posicionamento nas redes sociais fizeram parte da estratégia desenhada por essas duas empresas.

FIGURA 5 – EMBALAGENS DO CHOCOLATE TOBLERONE ANTES (EM CIMA) E DEPOIS (ABAIXO)



FONTE: Adaptado pela autora, do site Bulletproof (2024)²².

²² Disponível em: <https://www.wearebulletproof.com/work/toblerone> . Acesso em: 12 nov. 2024.

O desenho da montanha mudou para um formato menos detalhado, em tamanho menor e posicionado no centro da embalagem. Dessa forma, o desenho não remete fielmente e diretamente à montanha Matterhorn. No meio dessa montanha, existe a representação de um urso em pé, apoiado em suas patas traseiras, que continua presente na nova montanha. O urso é um símbolo da cidade de origem do chocolate: Berne, capital da Suíça, e apesar disso, ele continua presente na atual identidade visual do chocolate. É curioso que esse detalhe passe despercebido por muitas pessoas até hoje, e talvez por ser um desenho um pouco indefinido, a legislação suíça não encontrou problemas em sua utilização.

FIGURA 6 – DETALHE DA REPRESENTAÇÃO DO URSO NA EMBALAGEM DO CHOCOLATE TOBLERONE, À ESQUERDA COM A MONTANHA ANTIGA, NO MEIO COM O URSO EVIDENCIADO EM AZUL E À DIREITA COM A NOVA MONTANHA



FONTE: Criado pela autora com referência em imagens dos sites Grapheine²³ e Bulletproof²⁴ (2024).

Um dos aspectos que mais faziam referência à Suíça na embalagem era a frase: “Swiss milk chocolate with honey & almond nougat” – “Chocolate ao leite suíço com mel & nougat de amêndoas”, e o complemento “of Switzerland” – “da Suíça”, que estampavam a face principal da embalagem. No lugar dessa escrita, hoje encontra-se a frase “Established in Switzerland 1908” – “Estabelecido na Suíça em 1908”, reforçando a origem do chocolate, bem como sua longa história de 117 anos. A ideia de manter uma ligação com a Suíça foi bem executada, pois a marca conseguiu reforçar uma de suas principais características, sem precisar burlar nenhuma lei suíça, ou seja, a mensagem foi bem construída.

²³ Disponível em: <https://www.grapheine.com/en/logo-news/toblerones-new-mountain-when-packaging-brands-a-territory> . Acesso em: 12 nov. 2024.

²⁴ Disponível em: <https://www.wearebulletproof.com/work/toblerone> . Acesso em: 12 nov. 2024.

A tipografia do *Toblerone* voltou às raízes, e o novo logotipo foi inspirado no logotipo criado em 1908.

FIGURA 7 – LOGOTIPO DO TOBLERONE EM UMA EMBALAGEM DE 1908



FONTE: Site Mondelez (2024)²⁵.

A ideia era trazer o passado de volta, mas de uma forma modernizada. Alguns detalhes bem perceptíveis são a letra “T”, agora no formato capitular, o centro da letra “O” deslocado, o “B” e o “R” bem característicos, bem como a sutileza do contorno dourado, agora mais fino, e a sombra em preto.

FIGURA 8 – ATUAL EMBALAGEM TOBLERONE AO LEITE



FONTE – Adaptado pela autora, do site Design Week (2024)²⁶.

O nome “*Toblerone*” ultrapassa as bordas da embalagem, reforçando a ideia de que “somos todos definidos pelas nossas bordas”²⁷. Essa estratégia permite que ao colocar uma embalagem sobre a outra, o nome fique completo, fugindo do

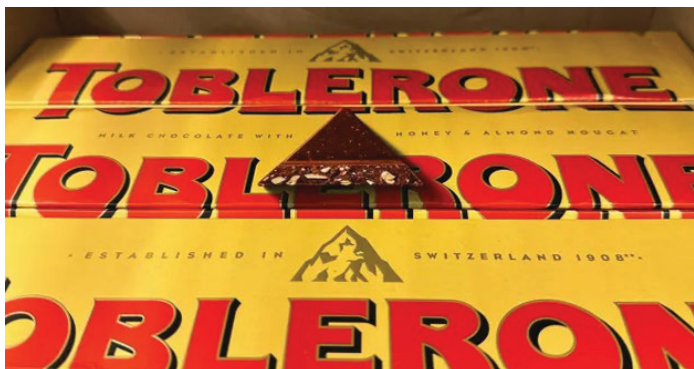
²⁵ Disponível em: <https://www.mondelezinternational.com/our-brands/toblerone/> . Acesso em: 23 out. 2024.

²⁶ Disponível em: <https://www.designweek.co.uk/issues/11-17-july/toblerone-rebrand-bulletproof/> . Acesso em: 19 nov. 2024.

²⁷ Disponível em: <https://blog.pack.ly/en/the-rebranding-of-toblerone-a-unique-case/> . Acesso em: 26 out. 2024.

comum e criando um elemento de destaque e curiosidade para o produto no ponto de venda.

FIGURA 9 – EMBALAGENS TOBLERONE NO PONTO DE VENDA



FONTE: Site Metro UK (2024)²⁸.

A imagem de um triângulo de chocolate foi adicionada em outra face, mas na mesma direção e centralizado (como aparece o desenho da montanha). Assim, ele fica em destaque, para que o consumidor tenha a visão do produto, considerando que em cada sabor, essa imagem é alterada.

FIGURA 10 – ATUAL EMBALAGEM TOBLERONE AO LEITE – SEGUNDA FACE



FONTE – Adaptado pela autora, do site Design Week (2024)²⁹.

²⁸ Disponível em: <https://metro.co.uk/2023/03/06/toblerone-is-changing-its-iconic-mountain-logo-over-swissness-rules-18390606/> . Acesso em: 19 nov. 2024.

²⁹ Disponível em: <https://www.designweek.co.uk/issues/11-17-july/toblerone-rebrand-bulletproof/> . Acesso em: 19 nov. 2024.

E por fim, o termo “Tobler” foi incorporado nas laterais da embalagem numa tipografia manuscrita, indicando a “longa tradição de qualidade da marca”, de acordo com Nick Rees, diretor de criação e parceiro da Bulletproof³⁰.

O formato, o tamanho e as cores principais não tiveram grandes alterações. Porém, é possível considerar que as alterações foram realizadas visando gerar um impacto positivo na percepção do cliente em relação à marca *Toblerone*. É o que reforça Bill Stewart em seu livro *Estratégias de design para embalagens*, quando cita o desafio em se alterar elementos de uma embalagem já existente, sem perder a identidade de marca. As mudanças devem ser feitas dentro de um processo evolutivo, para manter a lealdade da sua base de clientes, e não criar neles um sentimento de desconfiança pelo produto (Stewart, 2010, p. 104).

De acordo com Mie-Leng Wong, vice-presidente sênior de marcas globais da Mondelez, em janeiro de 2023, a *Toblerone* conseguiu “ganhos significativos de participação no mercado premium”, considerando seu lançamento no Reino Unido no terceiro trimestre de 2022³¹. Ou seja, em alguns meses, o novo posicionamento já demonstrava seu sucesso.

³⁰ Disponível em: <https://www.designweek.co.uk/issues/11-17-july/toblerone-rebrand-bulletproof/> . Acesso em: 19 nov. 2024.

³¹ Disponível em: <https://www.fooddive.com/news/mondelez-launches-new-strategies-to-refresh-iconic-toblerone-and-milka-bran/636056/> . Acesso em: 26 out. 2024.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

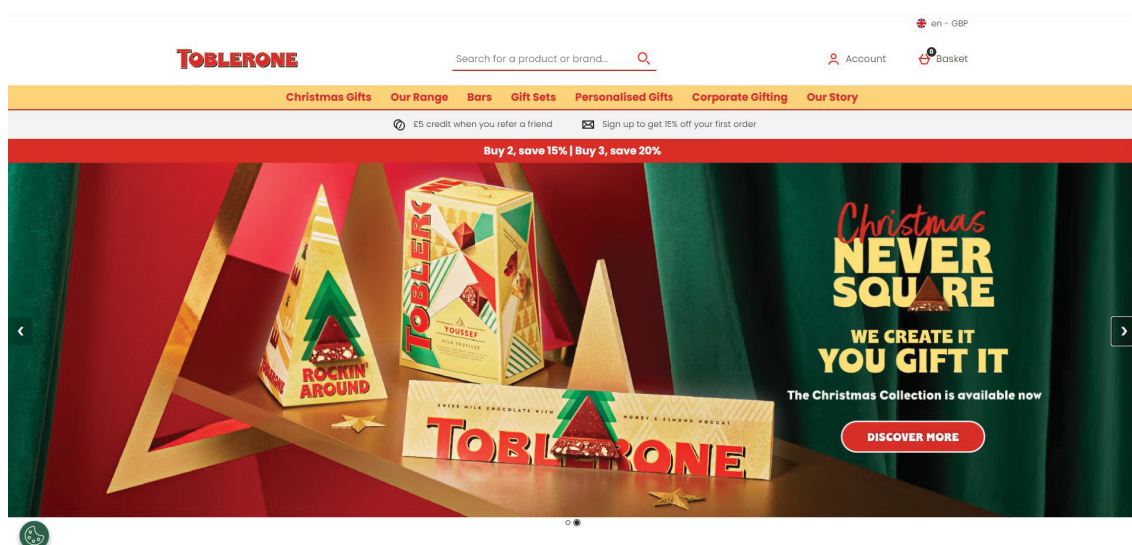
A mudança da identidade visual da *Toblerone* veio junto com a mudança de posicionamento que a marca viveu. O período para criar e adaptar a nova embalagem veio num momento crítico ao considerar a expansão para outro país, impossibilitando a continuação de uso dos símbolos suíços em sua identidade. O público não foi informado das mudanças pela marca, mas no momento em que a notícia se espalha pelo mundo através, principalmente, dos jornais, cria-se uma curiosidade por parte dos consumidores e do público que conhecia a embalagem antiga dos chocolates *Toblerone*.

A aposta desse novo momento foi se reposicionar como um produto *premium*³², levando em consideração principalmente, a personalização do produto em datas festivas, e também, com a possibilidade de personalização de nomes próprios em sua embalagem, através de um site exclusivo da *Toblerone* para o Reino Unido. Essas estratégias reforçaram a ideia de tornar esse chocolate um presente, algo que já era percebido pelos consumidores devido ao grande número de vendas em aeroportos. No Aeroporto de Dublin, capital da Irlanda, por exemplo, o chocolate *Toblerone* foi o mais comercializado no ano de 2024, com um total de vendas de 72 toneladas em chocolates³³.

³² Produtos *premium* são definidos por uma maior qualidade, melhores materiais, serviços ou processos, que justificam seu status. Disponível em: <https://www.dfnionline.com/brand-news/confectionery-fine-foods/never-square-mondelez-unveils-new-toblerone-brand-purpose-22-04-2024/> . Acesso em: 10 dez. 2024.

³³ Disponível em: <https://www.dublinairport.com/latest-news/2024/12/30/tayto-toblerone-and-guinness-amongst-top-sellers-at-dublin-airport-in-2024> . Acesso em: 10 abr. 2025.

FIGURA 11 – PÁGINA DE ABERTURA SITE TOBLERONE UK



FONTE – Site Toblerone Uk (2024).³⁴

Apesar de ser uma marca presente em todo o mundo, algumas ações ficam restritas à alguns países, principalmente da Europa, como é o caso do site para personalização. As embalagens voltadas para datas festivas também não são facilmente encontradas em alguns países, como no Brasil. De forma geral, a marca não modifica ou se ajusta à diferentes culturas através das embalagens. No Brasil, por exemplo, a embalagem é a mesma que em outros lugares do mundo, porém na parte das informações é colocado um adesivo com os dados traduzidos para o português.

Em entrevista ao site DFNI Online, Dogus Kezer, diretor de marketing da Mondelēz World Travel Retail³⁵, ao explicar sobre os próximos passos do posicionamento da *Toblerone*, afirmou que não existe preferência por aeroportos ou regiões para as ações de marketing. Em sua entrevista, Dogus explicou que de acordo com as pesquisas realizadas, o perfil dos viajantes internacionais está mudando e que, até 2030, a geração Z e geração Y representarão 50% da população aeroportuária. Esse perfil valoriza experiências, originalidade, criatividade, inclusão, que são os mesmos pilares adotados pela *Toblerone*.³⁶

³⁴ Disponível em: <https://www.toblerone.co.uk/>. Acesso em: 13 dez. 2024.

³⁵ A Mondelēz World Travel Retail faz parte da família Mondelēz International, e seu foco é na confeitaria de varejo de viagens. Ela é responsável pelos produtos Mondelēz International que ficam em lojas de fronteiras em todo o mundo, assim como os aeroportos. Disponível em: <https://mwtr.com/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

³⁶ Disponível em: <https://www.dfnonline.com/brand-news/confectionery-fine-foods/never-square-mondelez-unveils-new-toblerone-brand-purpose-22-04-2024/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

A marca *Toblerone* manteve um contato próximo aos consumidores pelas redes sociais, especialmente o Instagram. Com posts divertidos e linguagem acessível, criou proximidade com o público durante o período de mudanças e adaptações nas embalagens. Essa acessibilidade está presente também no tom de voz de sites oficiais, como na sessão de perguntas no site da *Toblerone*. Porém, apesar desses esforços, a marca não possui uma unificação, nem uma linguagem universal para essa comunicação atingir os diversos países consumidores. Como uma marca global, ter uma conta para cada país, pode fazer com que a comunicação não seja efetiva, e fique difícil dimensionar o poder dessa comunicação. Possuindo uma identidade visual bem construída e um tom de voz bem definido, a marca poderia investir em profissionalizar as redes sociais, expandindo a comunicação e tornando-a única, para assim, se tornar mais relevante no mundo online.

Apesar dos pontos de melhoria, a Mondelēz conseguiu fazer um bom trabalho com o reposicionamento da marca *Toblerone*. Através de muita pesquisa, perceberam detalhes sutis, e conseguiram traçar uma boa estratégia para alcançar o mercado *premium* e se tornar relevante no mercado mundial. Os passos dados pela empresa, desde o início do problema, podem ser compreendidos da seguinte forma:

1 – Quando a marca perdeu seu grande número de vendas (mais de 20% da sua receita³⁷, em 2020) por causa do fechamento dos aeroportos, foi o momento de estudar o que aconteceu e como iriam se posicionar. Mondelēz afirmou que gostaria de crescer no mercado *premium* e, para isso, a marca precisaria de uma modernização.

2 – A modernização começou pelo logotipo e embalagens. A marca deixou claro que buscou nas referências do passado a inspiração, mas trouxe para o hoje uma nova linguagem, adotando a ideia de abraçar a sua originalidade, bem como os detalhes que a tornassem diferentes da concorrência.

3 – Com a nova identidade visual criada, era hora de apresentar isso aos consumidores da marca. Um vídeo postado no Instagram oficial, anunciando a campanha “Seja Mais Triângulo” foi o ponto de partida para esse novo posicionamento.

³⁷ Disponível em: <https://www.wearebulletproof.com/work/toblerone> . Acesso em: 25 out. 2024.

4 – Quando a fábrica cresceu para além das fronteiras da Suíça, os canais de comunicação e informação contribuíram na disseminação da notícia.

5 – Novas embalagens já estavam chegando no mercado, e os clientes estavam percebendo essa mudança. Nas redes sociais, só se falava sobre “ser mais triângulo”.

6 – No Reino Unido foi criado um site da *Toblerone* incentivando a criação de chocolates personalizados com nomes. Essa foi uma das apostas de mercado da *Toblerone*: incluir a personalização como forma de tornar o produto único. Além disso, o tom de voz adotado era divertido, criando uma maior conexão com o público. Além das embalagens personalizadas, nesse site era possível fazer compra B2C³⁸, e também encontrar embalagens sazonais, ou seja, embalagens diferenciadas com características de algumas datas festivas.

7 – O número de produtos aumentou permitindo uma maior variedade de escolha por parte dos consumidores, aumentando também a oportunidade de compra de produtos *Toblerone*.

A adoção dessas estratégias permitiu que a marca *Toblerone* ganhasse um novo frescor, se firmasse no mercado *premium* e introduzisse o público jovem entre seus consumidores.

Hoje, a marca *Toblerone* continua reforçando a ideia de “ser triângulo” através do slogan “nunca quadrado”, sendo bem aceita pelos seus consumidores. Apesar de não ter redes sociais bem definidas, onde se encontra um canal para conversa, os usuários acabam tecendo comentários e fortalecendo o engajamento da marca nas redes sociais.

Analisando as estratégias de comunicação adotadas, foi possível perceber também que a ampliação da fábrica e a adaptação da montanha na embalagem, não diminuíram o valor da marca *Toblerone*. Isso porque uma valoração da marca, uma história bem contada e o investimento em comunicação conseguiram controlar um possível problema sem descaracterizar um produto que é conhecido mundialmente pelo seu formato, embalagem e qualidade.

³⁸ O termo B2C significa “business to consumer”, ou seja, “empresa para o cliente”. É a venda que ocorre da empresa direto para o cliente final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer a história da empresa é fundamental para bem construir as estratégias de comunicação que serão adotadas por ela. A história permite que os valores, a origem, a diferenciação e a essência da marca sejam reconhecidos e utilizados como base para a construção de um novo projeto. O público, conhecendo a história da marca, se sente mais próximo e conectado a ela, trazendo benefícios que são maiores que uma simples compra, ou algo com números exatos: o amor (lealdade) pela marca.

Nesse trabalho, foi apresentada a história da marca de chocolates *Toblerone*, e a mudança de rota que a empresa vivenciou em consequência da pandemia, em 2020. Com um problema em eminência, a *Toblerone* agiu estrategicamente com base em pesquisas, história da marca e mudança de mercado, conseguindo renovar, modernizar e aumentar o valor da marca *Toblerone*, sem arriscar sua herança e suas características principais. As mudanças feitas pela marca não descaracterizaram os chocolates e suas embalagens. Uma marca centenária e mundialmente conhecida, conseguiu manter seu legado e atingir novos públicos, com visualmente poucas modificações, porém com estratégias muito bem definidas, que fizeram com que ela alcançasse o sucesso nesse novo momento.

A marca *Toblerone* acertou também ao estar atenta às mudanças acontecendo no mundo. Perceber a movimentação no mercado, permite que a marca se antecipe nas decisões estratégicas, seja para abraçar uma grande mudança, ou contorna-la. Neste caso, a baixa nas vendas, a mudança estrutural da empresa e o comportamento do público-alvo, fez com que a marca abraçasse a mudança, adotando um novo posicionamento.

O reposicionamento da marca para o mercado *premium* influenciou nas decisões de identidade visual, de pontos de vendas em aeroportos, bem como em decisões de comunicação. Para que uma marca se destaque no mercado atual, ter um objetivo bem definido, apostando nesse posicionamento de mercado que une marca, design e comunicação, é essencial.

Foi possível perceber, também, que as marcas tem em suas mãos o poder de contar sua própria história, além de vender seus valores, qualidades e diferenciais para melhor atingir seu público-alvo. Ter uma boa história é valioso, mas saber contá-la é fundamental para o sucesso.

REFERÊNCIAS

BULLETPROOF. **Toblerone – Be more triangle**. Bulletproof. Disponível em: <https://www.wearebulletproof.com/work/toblerone>. Acesso em: 12 novembro 2024.

DFNI, Staff Writer. **Never Square: Mondelez unveils new Toblerone brand purpose**. DFNI Online. Disponível em: <https://www.dfnionline.com/brand-news/confectionery-fine-foods/never-square-mondelez-unveils-new-toblerone-brand-purpose-22-04-2024/>. Acesso em: 10 dezembro 2024.

DOERING, Christopher. **Mondelēz lanches new strategies to refresh iconic Toblerone and Milka brands**. Fooddive. Disponível em: <https://www.fooddive.com/news/mondelez-launches-new-strategies-to-refresh-iconic-toblerone-and-milka-bran/636056/>. Acesso em: 26 outubro 2024.

GODIN, Seth. **A Vaca Roxa: como transformar o seu negócio e se destacar dos concorrentes**. Rio de Janeiro: Best Business, 2023.

MONDELEZ. **Toblerone**. Mondelēz. Disponível em: <https://www.mondelezinternational.com/our-brands/toblerone/>. Acesso em: 23 outubro 2024.

STEWART, Bill. **Estratégias de Design para Embalagens**. São Paulo: Editora Blucher, 2010. *E-book*. ISBN 9788521215561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521215561/>. Acesso em: 03 dezembro 2024.

SUÍÇA, Confederação. **“Swissness”: criteria explained**. SME Portal. Disponível em: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/en/home/concrete-know-how/sme-management/labeling/swissness.html>. Acesso em: 25 outubro 2024.

TOBLERONE. **Toblerone History**. Toblerone. Disponível em: <https://www.toblerone.co.uk/our-story/toblerone-history.list>. Acesso em: 22 outubro 2024.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. *E-book*. ISBN 9788547221263. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547221263/>. Acesso em: 03 dezembro 2024.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca: Guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. *E-book*. ISBN 9788582605141. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605141/>. Acesso em: 03 dezembro 2024.