

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

SABRINA ERTHAL GRILLO

PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DA MARCA CENTERLAR

São Leopoldo

2017

SABRINA ERTHAL GRILLO

PROPOSTA DE EVOLUÇÃO DA MARCA CENTERLAR

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Estratégico pelo MBA em Marketing Estratégico.

Orientador: Prof. Ms. Juan Pablo Boeira

São Leopoldo
2017

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador, Ms. Juan Pablo D'ávila Boeira, por ter acreditado em meu potencial, elevando o desafio à nível máster e motivando de forma singular a cada etapa concluída. Agradeço por ter contribuído imensamente com meu aprendizado que ampliou consideravelmente meu campo de visão, por apresentar o conhecimento das áreas de design e inovação, pela paciência, pelas partilhas de experiências profissionais e pela competência na organização e orientação do trabalho.

À coordenadora do curso, Ms. Fernanda Pagliarini Zilles e aos professores do MBA pelo ensino e contribuição significativa em minha formação.

Ao grupo Zaffari, pela confiança e oportunidade de estudo de um de seus shoppings, enviando todos os dados pertinentes para a realização do trabalho.

Aos meus colegas de MBA pela convivência e apoio durante todo o curso. Em especial, Andreia Linck, Cassiana Tremarin, Jociara Milke e Susam Arend, pelo bom humor, parceria, risadas e partilhas no MBA.

À minha família: meu falecido pai Lirio, minha mãe Regina e meu irmão Igor. Por serem luz, aonde quer que estejam, acreditando e incentivando para que com esforço eu alcance os objetivos almejados.

Ao meu noivo Altemir, por toda a paciência, bom humor e compreensão durante todo o curso. Incentivando, apoiando e encorajando diante de todos os desafios surgidos.

E a Deus pela vida!

À todos a minha sincera gratidão!

“O homem que move montanhas, começa carregando pequenas pedras.”

(Provérbio Chinês)

RESUMO

A dinamicidade do contexto atual requer análises robustas em relação aos comportamentos de consumo, bem como das dinâmicas do mercado de forma geral. Para suprir esta demanda, uma reflexão sobre inovação pela lente do design estratégico, bem como seus instrumentos de aplicação, veio ao encontro do presente estudo trazendo um olhar criativo ao objeto de estudo. O design estratégico foi escolhido como abordagem de análise por ter a inovação contida na sua essência, assim como, por trazer alternativas eficazes e norteadores flexíveis e adaptáveis às nuances do meio. Com o intuito de propor uma evolução da marca, valorizando sua essência e os desejos do público consumidor, a pesquisa em questão teve por objetivo propor a evolução do *branding* do Centro de Compras Porto Alegre CenterLar, através de uma nova proposta de marca. A investigação visou uma análise exploratória, que em concordância com o design, foi desenvolvida através de um formato analítico e flexível. Por fim, buscou-se, contudo, propor um novo posicionamento de marca através da utilização de cenários e instrumentos inovadores.

Palavras-chave: Posicionamento, Design Estratégico e Inovação.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca Westfield.....	11
Figura 2 – Estrutura do trabalho.....	12
Figura 3 – Modelo de posicionamento da identidade da marca.....	58
Figura 4 – Posição da marca.....	59
Figura 5 – O processo de gerenciamento de ideias.....	67
Figura 6 – Identificando oportunidades.....	68
Figura 7 – Desmanche sistemático de tendências.....	69
Figura 8 – Mapeando áreas prioritárias de inovação.....	71
Figura 9 – Estruturando o túnel de ideias.....	72
Figura 10 – Gerenciando projetos precursores (incubação).....	73
Figura 11 - Gráfico das Polaridades.....	102
Figura 12 – <i>Moodboard</i> Preparado.....	103
Figura 13 – <i>Moodboard</i> Despreparado.....	104
Figura 14 – <i>Moodboard</i> Ascensão.....	105
Figura 15 – <i>Moodboard</i> Declínio.....	106
Figura 16 – <i>Moodboard</i> Completo.....	107
Figura 17 – Imagem representativa do posicionamento.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A Pirâmide do Conhecimento.....	22
Quadro 2 – Análise Semântica.....	101
Quadro 3 – Modelo de TABS.....	108
Quadro 4 – TABS Posicionamento.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Definição do problema.....	10
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1 Marca.....	13
2.2 Construção da Marca.....	30
2.2.1 Posicionamento da Marca.....	55
2.3 Inovação.....	63
2.4 Design estratégico voltado para a construção da marca.....	76
2.4.1 Metaprojeto.....	92
2.4.2 Cenários.....	94
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	97
3.1 Projeção de Cenários.....	99
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
4.1 Limitações de Pesquisa e Proposta para Estudos Futuros.....	114
REFERÊNCIAS.....	116

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual vê-se submersa numa liquidez em todos os contextos. Relacionamentos tanto na esfera pessoal como profissional, tornam-se instáveis, móveis, líquidos. (BAUMAN, 2001). Tal liquidez faz com que as mudanças necessitem ser mais frequentes, faz com que as experiências precisem ser sempre novas, exigindo novas posturas das marcas para suprir tais demandas dessa nova realidade. Se tratando de mudanças, Holt (2005, p.31) afirma que “para as marcas de identidade, o sucesso depende do ajuste do mito à exigência social, não de sua consistência em face da mudança histórica”. Salientando assim que a flexibilidade é de suma importância para acompanhar as mudanças do mercado.

Nesse sentido, a inovação vem a contribuir para que possam ocorrer mudanças de forma estrutural. Segundo Hesselbein et al., (2002) “Inovação é a mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”. Em tempos de constantes e diferentes novidades, onde o novo atrai e tem poder de transformação, a inovação é a ferramenta capaz de suprir as mudanças em todos os meios. Já em 1991, Henry já afirmava que o processo de inovação é capaz de intervir num contexto social e pode produzir interação na organização criativa, tornando inclusive seus colaboradores criativos.

Lochwood (2010) afirma que, para a prosperidade de uma organização, é imprescindível que o design utilize uma abordagem integrada à inovação e que seja capacitada para a criação de produtos e serviços que sejam convincentes aos consumidores. Flusser (2007) acrescenta que o design é onde, por excelência, a arte e a técnica (determinação de valor, cientificidade e pensamentos) podem andar juntas e trazerem uma nova perspectiva cultural.

Nessa esteira cabe uma referência, já aqui, à marca e o sentido para a vida em sociedade. Reiman (2013, p.25) trata a respeito do propósito da marca, diz-nos ele “Aristóteles chamou de finalidade; Nietzsche chamou de o porquê; Disney chamou de mágica; Kennedy chamou de lua: desde os primórdios do pensamento humano, o propósito tem sido guia, inspiração e razão para crermos em algo maior.” E este vem sendo um fator motivador das marcas e também um diferencial na vida do público de consumo. Apresentar de modo claro e convincente o propósito, leva a marca a ser lembrada e preferida, torna-a um diferencial e um fator de decisão na hora da escolha.

Posterior e concomitante ao propósito, que é o sentido de existência da marca no mercado, se dá o posicionamento da marca. “A posição de uma marca realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo, o posicionamento, ou uma estratégia de posicionamento, pode ser usada também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida”. (AAKER, 2005, p. 115).

Sendo assim, em um contexto de liquidez, de busca de novas experiências, necessidade de inovação, de design transformador, propósito claro e posicionamento adequado da *branding*, que se constrói o trabalho a seguir. Com o intuito de uma evolução de marca, apresentando assim todas as nuances que precisam ser analisadas, bem como o pensamento racional e emocional do ser humano e as diferentes teorias e ferramentas comprovadas para alinhamento de uma *branding* com a sua essência e com as atuais mudanças do mercado.

O objeto de estudo, Shopping CenterLar, surgiu de uma junção de dois grandes grupos, Cassol e Zaffari, conta com 60 mil m², sendo o primeiro shopping do sul do Brasil que estava orientado exclusivamente em soluções para o lar.

O presente trabalho é composto por quatro capítulos. Iniciando com a introdução, de maneira a contextualizar, problematizar e apresentar os objetivos de pesquisa, bem como a relevância da pesquisa – a justificativa.

No capítulo posterior é feita uma abordagem dos temas pertinentes para que seja possível chegar a uma evolução da *branding* CenterLar. Portanto, o assunto inicial será a respeito da marca, onde será abordado a respeito de toda a sua importância e representatividade no meio das *brandings* e na mente e vida do consumidor. Em seguida, sobre a construção da marca, com todos os passos necessários para se chegar a um nível de top *of mind*, abordando a respeito de todos os esforços necessários para um trabalho de solidez e eficácia.

Aprofundando a construção da *branding*, se dá a abordagem do posicionamento da marca, importante para definir o lugar da marca no mercado, contando com uma análise de onde a essência da *branding* está e se ela deve ou não sair de seu posicionamento atual. Trazendo arte e criatividade, o capítulo de inovação é abordado trazendo um novo olhar para a construção da marca. Com a finalização do referencial em design estratégico, que complementou a abordagem criativa, visionária, que transborda ideias e as faz florescer, de forma a manter um trabalho vivo e dinâmico, com normas orientativas e flexíveis para possíveis nortes.

As formas de pesquisa são apresentadas no capítulo seguinte, elaboradas a partir de alguns conceitos e instrumentos específicos. O método de pesquisa utilizado foi de caráter exploratório com o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O método utilizado foi o qualitativo, com coleta de dados, observação participante, *desk research*, coleta de documentos e pesquisa da bibliografia.

O posicionamento da *branding* acontece no capítulo posterior, com a análise semântica, mapeamento dos cenários e escolha de *moodboard*, junto com a utilização da ferramenta TABS de posicionamento. Nas considerações finais apresentamos uma abordagem das limitações e propostas de estudos futuros.

Assim, o objetivo do presente trabalho é a verificação da marca, que há muito tempo estava sem um trabalho concreto de posicionamento, nem mesmo uma proposta de inovação atualizada, necessidade esta verificada após análise de trabalho de outros shoppings do Grupo Zaffari. Buscando assim uma resposta à pergunta seguinte: **quais podem ser as oportunidades de inovação para a evolução e posicionamento da marca CenterLar?**

1.1 Definição do problema

Analisar oportunidades de inovação para o posicionamento da marca CenterLar.

1.2 Objetivos

O objetivo geral e os objetivos específicos são abaixo elencados, norteando o presente trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Proposição de possíveis cenários de inovação para o posicionamento da marca Centerlar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o contexto de estudo para avaliar oportunidades de inovação no posicionamento da marca do shopping Porto Alegre Center Lar;
- Construir cenários de inovação para a marca do shopping em análise;
- Propor um novo posicionamento para a marca Porto Alegre Centerlar.

1.3 Justificativa

Com a busca das pessoas cada vez maior por uma experiência que agregue alegria, momentos de descontração, segurança, praticidade, economia de tempo e local onde se possa encontrar tudo o que se precisa, os shoppings estão cada vez mais sendo a opção do público, principalmente nos finais de semana.

A marca Centerlar em Porto Alegre existe desde 30/07/2009 e até então não passou por nenhum processo de posicionamento inovador, principalmente se comparado às grandes marcas do grupo, que inclusive são mais antigas, como o Bourbon Shopping. Pela lente do design estratégico, foi percebida a oportunidade de propor um novo posicionamento para a marca do shopping Porto Alegre Centerlar, através de ferramentas inovadoras que tem por intuito reposicionar a imagem da marca. Um shopping que pode ser visto com logomarca modelo é o Westfield. Figura 1 – Logomarca Westfield.

Figura 1 – Logomarca Westfield



Fonte: Google

Para iniciar a reflexão, nos capítulos posteriores serão abordadas questões a respeito da marca. Iniciando com o referencial a respeito da marca, construção da marca, posicionamento da marca, inovação voltada para construção da marca e

design estratégico voltado para construção da marca. Figura 2 – Estrutura do Trabalho.

Figura 2 – Estrutura do Trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2017)

No capítulo posterior será abordado a respeito dos métodos de pesquisa escolhidos para a construção da pesquisa, a mesma foi de caráter exploratório com o estudo de caso como estratégia. O método utilizado foi o qualitativo, com coleta de dados, observação participante, *desk research*, coleta de documentos e pesquisa da bibliografia.

Na sequencia será trabalhado de maneira prática o posicionamento da marca, utilizando ferramentas inovadoras e do design estratégico, como análise semântica, para o mapeamento dos cenários e a ferramenta TABS para posicionamento inovador da marca. Por fim será apresentada a análise final, as limitações de pesquisa e os estudos propostos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No presente capítulo será tratado a respeito de diferentes temas importantes que, em conjunto, solidificam a da estrutura de trabalho, sendo suporte para o crescimento de todo o conhecimento que vai acontecendo e tem por objetivo o enriquecimento do presente trabalho com o estudo das marcas, do posicionamento da *branding*, da inovação e do design estratégico. De tal modo, inicialmente se dará a abordagem a respeito da marca e de todo o seu universo, valor e importância sólidos para a base do trabalho.

Na sequência a abordagem será para a construção de marca, onde precisam ser observados diferentes aspectos que são importantíssimos para construir-se um trabalho de forma eficaz e que realmente faça a diferença quando próximo à uma *branding* concorrente. Dentro deste, será aprofundado a respeito do posicionamento da marca, buscando com que se tenha um diferencial, que realmente esta marca seja única, seja admirada como tal, e sua campanha também seja elaborada com a junção de diversos valores relevantes.

A inovação será abordada posteriormente, trazendo aspectos de modelo de conhecimento e geração de valor para as *brandings*. Na sequência será abordado a respeito do design estratégico e todos os seus diferentes instrumentos de criação, que se alia a um processo de transformação de organizações fechadas para organizações vivas e atualizadas junto o mercado.

2.1 Marca

Neste capítulo será feita uma abordagem a respeito da marca e de tudo que a cerca, desde a sua essência, identidade e valores, até a sua cultura. O *branding* bem estruturado tende a ser um diferencial tanto em sua estrutura interna como em seu entorno num ponto de vista de mercado.

Segundo Aaker, “uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo [...] destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.” Ele complementa que uma marca indica ao consumidor a origem do item e protege ao consumidor e ao fornecedor da concorrência, que pode oferecer produtos semelhantes. (AAKER, 1998, p. 7).

Na marca estão presentes o que se chama de sinais da marca, que são: um nome, uma embalagem específica, um logotipo com marca registrada; salienta-se que estes são apenas sinais e não a marca em si. Para se tornar marca há de se ter histórias, significados. (HOLT, 2005). Os profissionais do marketing geralmente a veem como um fenômeno psicológico que vem das percepções do consumidor em sua individualidade. Assim, são as junções de percepções que a tornam a *branding* poderosa.

Nos tempos atuais, a marca tem tido um sentido e uma importância cada vez maiores. Seu valor vai muito além do monetário, seu valor é mais profundo – tem a ver com a sua identidade de marca, que deve se destacar entre as outras para que possa ser identificado e lembrado.

Como relata Aaker, “os ativos mais importantes de uma empresa (tais como as pessoas na organização e os nomes de marcas) são intangíveis, no sentido de que não são capitalizados, não aparecendo assim no balanço”. (AAKER, 1998, p.14). Assim, há necessidade de cuidado e manutenção constantes para que uma marca esteja em concordância com a visão da empresa e para que tenha de fato uma vantagem competitiva perante o mercado.

Apenas no século 20 que o *branding* e as associações de marca começaram a ser percebidos. Criar marcas distintas é uma característica de diferenciação da organização. Porém, os acionistas por serem influenciados pelos rendimentos trimestrais, acabam tendo grande dificuldade da compreensão da visão estratégica do negócio, dificultando os investimentos para cuidado da marca. Conforme pesquisa de um grande grupo de importantes pesquisadores – presidente do conselho da Sony, cientista político da Harvard e autores da comissão MIT de produtividade (*Massachusetts Institute of Technology*), os gerentes americanos são sujeitos a preocupações excessivas com os lucros no curto prazo, prejudicando a estratégia de longo prazo. (AAKER, 1998).

De forma mais aprofundada, Neumeier define a marca como:

o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. É um sentimento visceral porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, apesar dos nossos melhores esforços para sermos racionais. É o sentimento visceral de uma pessoa porque, no final das contas, a marca é definida por pessoas, não por empresas, mercados ou pelo chamado público alvo. Cada pessoa cria sua própria visão da marca. E

apesar de as empresas não poderem controlar esse processo, elas podem influenciá-lo ao comunicar as qualidades que fazem este produto diferente daquele.[...] marca não é o que você diz que ela é. É o que os outros dizem que ela é. A marca é uma espécie de ideal platônico – um conceito compartilhado pela sociedade para identificar uma classe específica de coisas. (NEUMEIER, 2008, p. 2).

A partir dessa reflexão, é abordada a essência da marca, que segundo Aaker (2000, p. 58) “pode ser vista com o adesivo que une os elementos da identidade essencial, ou como o centro de uma roda que está ligado a todos os elementos da identidade essencial.” O autor afirma que as características da essência das marcas são: impulsionar uma proposta de valor, oferecer diferenciação de líder no segmento e energizar/motivar/inspirar colaboradores internos e parceiros externos à organização.

As características de essência de marca citadas pelo autor são fundamentais para a identidade da marca e merecem um aprofundamento. Ao impulsionar uma proposta de valor é possível enfatizar pontos que, num olhar técnico, podem passar despercebidos. Para criar uma proposta de valor é fundamental ter a preocupação em satisfazer o consumidor além do esperado por ele; oferecer a diferenciação de líder de segmento é quesito principal das marcas *Top of Mind*, e é de grande importância na tomada de decisão do consumidor; energizar/motivar/inspirar colaboradores internos e parceiros externos à organização é fundamento e inicia-se dentro da essência da empresa de forma interna com os colaboradores, e se bem fundamentada exala de forma natural para todos os seus parceiros externos. (AAKER, 2000).

Quando a Nike declara “ser excelente”, está falando de sua essência de marca. Esta frase representa a identidade da marca e deve ser relevante por um longo período de tempo. Uma estratégia de marca comum é a evolução de uma essência voltada para o produto para uma que seja mais geral e abrangente, que contenha benefícios emocionais e de autoexpressão, que é o caso do exemplo da Nike. Portanto, mais facilmente aplicadas a novos contextos, o que diminui sua vulnerabilidade para mudanças. (AAKER, 2000).

Lipovestsky e Serroy (2012) afirmam que as marcas atuais tem por intuito a construção de sua reputação com base em mensagens de valores e de sentido, propondo-se a sair de uma comunicação superficial, muito utilizada em tempos

remotos. Assim buscando uma diferenciação e uma edificação de cultura em tempos de hibridação de uma ética e estética, e de um estilo comercial com um engajamento cidadão.

A mídia é quem acaba comandando a cena, não mais a intelectualidade e sábios. Para uma era dominada pela mídia, Lipovetsky e Serroy (2011) chamam de era hipermoderna. Em um ponto, no que se refere a uma análise de consumidor, eles afirmam como pontos negativos: trocas narcísicas baseadas apenas em falar de si, de exibir-se até mesmo em sua privacidade; porém de outro lado, percebe-se desejos novos de partilha, de participação e expressão. Para tanto, é perceptível que o consumidor atual além de ser consumista, é também participativo, interativo e expressivo em múltiplas formas.

Percebe-se no ocidente uma ameaça à liberdade do indivíduo, visto que o mesmo é bombardeado diariamente pela superinformação e abundância que vem de forma caótica. Assim, há falta de um método de orientação para os consumidores, para que possam analisar de forma distante o seu entorno. (LIPOVETSKY E SERROY, 2012). Os indivíduos e consumidores precisam de formas para que se descubram livres no meio do universo de informação excessiva, que lhes toma tempo e lhe ocasiona dificuldade de discernimento. Para tanto, as marcas entram em cena, buscando canalizar ao consumidor uma forma de identificação e lhe apresentar, de certa forma, um meio de se diferenciar e de se posicionar no universo que o cerca.

Joachimsthaler e Aaker (2000) afirmam que é importante e necessária a transformação da experiência do cliente com a marca para algo que transmite superação, que supere o produto que o cliente adquire. Estes são os benefícios emocionais e de autoexpressão que são carregados pelas marcas *Top Of Mind*, que vai muito além de levar um produto, leva uma experiência até o cliente, participa de seus momentos felizes e acaba fazendo parte da vida do consumidor, ele acaba vendo na marca uma forma de ser diferente.

Para tratar a respeito da marca no que diz respeito a seus ativos e passivos, Aaker traz o conceito de *Brand Equity* como:

um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.

Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. (AAKER, 1998, p. 16).

Há de se dar importância e cuidado com nome ou símbolo da marca, pois se alterados alguns ativos ou passivos, conforme Aaker (1998), os mesmos podem ser afetados ou perdidos. Seguem os ativos da *Brand Equity* agrupados em cinco categorias:

- Lealdade à marca – lealdade do consumidor com a *branding* gera redução na ação competitiva sobre a organização e melhora os negócios no comércio;
- Conhecimento do nome – a marca conhecida traz um ar de familiaridade, fazendo com que o consumidor se sinta confortável na aquisição e tenha uma maior confiança;
- Qualidade percebida – quando o consumidor associa a marca com a qualidade. Esta categoria influencia diretamente as decisões de compra e lealdade à marca, principalmente quando o consumidor não está apto ou motivado a fazer análise detalhada, podendo sustentar um *Premium price*, que cria uma margem bruta a ser investida no *brand equity*;
- Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida – quando o consumidor relaciona qualidade à marca, todo o produto comercializado pela determinada marca terá sua pré-aceitação;
- Outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição.

O diferencial dos ativos de *Brand Equity* é criar valor tanto para o consumidor como para a empresa, resultando numa barreira forte para novos entrantes, por proporcionar uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Por isso a importância do cuidado com todos os ativos e passivos da organização, pois são eles em conjunto que resultam num *Brand Equity* que se torna uma forte vantagem da organização no mercado.

Aaker (1998) afirma que existem formas de proporcionar valor à empresa através do *brand equity*, estas tornarão o resultado satisfatório:

- Destacar programas de *prospect* de novos consumidores e reconquistar os antigos – divulgações da marca entre um maior número de pessoas proporciona um maior conhecimento e maior valor à empresa (desde que alie a qualidade à sua marca);

- Lealdade à marca vinda das dimensões do *brand equity* – torna o consumidor focado apenas neste produto, podendo restringi-lo à compra de outra marca de tal maneira que a trocaria apenas por uma grande insatisfação com a marca/produto;
- Maiores margens por permitir *Premium price* – aliar qualidade no produto/serviço e trabalhar a marca faz com que seja possível a organização fazer uso do *Premium Price*;
- Plataforma de crescimento pelas extensões de forma – fundamental quando se objetiva uma maior interação com o público consumidor;
- Impulsionar os canais de distribuição – forma de auxiliar no crescimento da empresa e melhor divulgá-la no mercado. Para impulsionar estes canais, é necessário um cuidado com a estrutura da organização para que possa suprir tal expansão em seus canais de distribuição.

A importância de cuidar de um valor de marca se dá, através de vários estudos, pela percepção de que a marca contribui para participação de mercado e da lealdade à marca. Confirmando a necessidade com o *branding*, sempre com a busca de adicionar inovação ao processo, objetivando melhores e atualizados resultados.

Concluindo a respeito do *Brand equity*, o autor afirma que, na junção dos ativos e passivos da empresa, é o valor marginal extra na participação de mercado que o nome da marca proporciona, sendo assim, a lucratividade sobre vendas marginais representariam o *brand equity*. (AAKER, 1998).

É necessária a abordagem a respeito de identidade da marca, visto que para se chegar a um nível de marca forte, há necessidade de uma riqueza e clareza por parte da marca – associações que o desenvolvedor e cuidador da marca busca manter e que está diretamente ligado à identidade. Aaker (2000, p.54) afirma que a identidade da marca “é ‘aspiracional’ e pode implicar a necessidade de mudança da marca ou de sua ampliação. Em um sentido fundamental, a identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique”.

Ainda assim, os responsáveis pelo cuidado com a marca precisam ter capacitação para articular a identidade da marca e também se preocupar com ela. Ambos elementos são fundamentais para que a marca alcance o potencial desejado. (AAKER, 2000). Tendo esse cuidado, não se correrá o risco de ficar sem

integridade, como algumas marcas que sobrevivem de liquidações, e que acabam não tendo um papel importante na vida do consumidor, diferente das marcas chamadas *Top of Mind*.

Joachimsthaler e Aaker (2000, p.13) afirmam que “a identidade da marca nítida e eficaz, que promova a compreensão e adesão de toda a organização, deve estar vinculada à visão da empresa e à sua cultura e aos valores organizacionais.” Precisa ser fonte de orientação aos programas e formas de comunicar que sustentarão e reforçarão a marca.

Percebe-se a necessidade da verdade em todo o processo da identificação e elaboração da identidade da marca. Para conseguir chegar ao fundo do iceberg da marca, à sua essência, é necessário o olhar mais profundo com verdade e transparência. O reconhecimento dos valores de marca e a fidelidade à marca por parte dos colaboradores internos e os clientes acontece quando há coerência, tendo bons resultados se a coragem por parte da equipe de *branding* prevalecer durante este processo.

A identidade da marca é apenas um dos quatro pilares, Aaker (2000, p.54) afirma que estão “ao lado de arquitetura de marca, programas de construção de marca e estrutura e processos organizacionais para a criação de marcas fortes.” Estes pilares são fundamentais para a construção em conjunto de uma sólida identidade.

Para os programas de construção da marca, Aaker (2000) afirma que o raciocínio relativo inclui:

- Análise estratégica de marcas: a identidade de marca para ser eficaz, precisa diferenciar-se de suas concorrentes, buscando uma lógica de longo prazo; tendo que fazer análise de clientes; análise de concorrentes e autoanálise;
- Sistema de implementação da identidade da marca: para que a identidade possa ser implementada é necessário implantar um programa de construção de marca;
- Aprimoramento da identidade de marca: conjunto de ferramentas com o intuito de agregar riqueza, textura e clareza à identidade da marca. Sem esta etapa de aprimoramento, elementos da identidade como liderança, confiança, relacionamento e amizade podem acabar se mostrando ambíguos.

O intuito da identidade de marca deve ser de auxílio para estabelecer relacionamento entre marca e cliente por meio da geração da proposta de valor, que envolve benefícios funcionais, emocionais ou autoexpressivos. (AAKER, 2000).

Além disso, existem categorias de elementos de identidade de marca, segundo Aaker (2000), são organizados em torno de quatro perspectivas que são importantes a serem observadas neste processo:

- Marca como produto – escopo de produto, atributos de produto, qualidade/valor, experiência de uso, usuários, país de origem;
- Organização – atributos organizacionais, local versus global;
- Pessoa – personalidade de marca, relacionamento cliente/marca;
- Símbolo – imagem visual, metáforas e herança de marca.

Outro passo importante afirmado por Aaker (2000) é a estrutura da identidade da marca, que acaba por definir o rumo como a organização apresenta sua marca no mercado:

- Identidade essencial: intuito de criar um foco tanto para o cliente como para a organização. Possui de três a quatro dimensões que resumem a visão da marca, que capture a alma da marca;
- Identidade estendida: inclui os elementos da identidade que não sejam de essência, organizados em grupos.

Um fator de grande importância é a proposta de valor, que está dentro do sistema de identidade da marca e que inclui tanto benefícios emocionais como de autoexpressão. O benefício emocional tem o intuito de fazer com que o consumidor sinta alguma emoção durante o processo de compra/experiência de uso. Estes benefícios que incluem riqueza e profundidade à propriedade e uso da marca, são utilizados geralmente por marcas fortes. (AAKER, 2000).

O benefício de autoexpressão existe quando a marca oferece uma forma que faça com que o consumidor possa divulgar sua autoimagem. O uso de determinada marca é uma forma de satisfazer a necessidade de autoexpressão. (AAKER, 2000). No sistema de identidade de marca também há o raciocínio de relacionamentos. Esta deve ser uma meta das marcas com seus clientes, que possa se assemelhar ao relacionamento pessoal, principalmente pela marca ter o papel de grande importância na vida do consumidor, muitas vezes sendo um mentor, um amigo, um pai, um conselheiro, um possibilitador ou um filho.

Para uma identidade de marca bem fundamentada, Aaker (2000, p. 65) indica um caminho para criar sistemas eficazes de identidade de marca:

- Evite uma perspectiva de marca limitada – este erro de ver a marca de forma muito curta é bastante comum. A identidade da marca não deve ser pequena, mas ampliada, com um sentido inspirador;
- Ligue-o a um benefício funcional convincente, sempre que possível – intensificar o benefício funcional do produto e reforça-lo. Mas ainda assim, a meta deve ser de criar personalidade e levar benefícios emocionais e autoexpressivos;
- Ignore raciocínios inúteis - estas dimensões devem ser avaliadas para verificar se a identidade marca: busca localizar um elemento importante para a marca e a capacidade de apoiar/oferecer valor ao cliente; ajuda a diferenciar a marca da organização; motiva os funcionários; é propícia para acreditar;
- Gere *insight* profundo do consumidor – um insight com apelo emocional, que traga uma experiência para o cliente e que seja verdadeiro;
- Compreenda concorrentes – o estudo dos concorrentes é importante para criação de novas formas de manifestação da empresa e também novas estratégias;
- Permita múltiplas identidades de marcas – quando são necessárias estas múltiplas identidades, é preciso obter um conjunto comum de associações, algumas estarão até na identidade essencial;
- Faça com que a identidade de marca impulse a execução – é necessária a implementação da estratégia após elaborada a identidade da marca baseada na estratégia de marca;
- Aperfeiçoe a identidade de marca – a identidade pode ser ambígua quando reduzida. O objetivo é que ela desempenhe com eficácia seu papel de comunicar a representação da marca.

Com uma identidade clara e bem elaborada, a tarefa de implementação se volta para o posicionamento da marca que será aprofundado no subcapítulo posterior. A proposta de identidade e posicionamento de marca deverá demonstrar uma vantagem sobre marcas concorrentes e representar os objetivos atuais de comunicação. (AAKER, 2000).

Tendo um posicionamento e identidade da marca estabelecida e instalada, podem ser desenvolvidos os programas de construção de marca. Marcas podem ser construídas por intermédio de uma variedade de meios, como promoções, publicidade, embalagem, marketing direto, loja de bandeira, web e patrocínios. (AAKER, 2000). O passo final da implementação é o acompanhamento do programa de construção de marca.

Para entrada num processo de conhecimento da marca há de o consumidor em potencial conseguir lembrar ou reconhecer a marca como parte de uma determinada categoria, sendo esta uma ligação entre a marca e a classe do produto. (AAKER, 1998). Para tanto, o autor apresenta uma pirâmide do conhecimento que é dividida, iniciando de baixo até o topo em: desconhecimento da marca, reconhecimento da marca, lembrança da marca e *top of mind*, Conforme quadro 1 – A pirâmide do Conhecimento:

Quadro 1 – A pirâmide do Conhecimento



Fonte: AAKER, 1998, p.65

- O nível mais baixo – reconhecimento da marca – é baseado em um teste recall estimulado. Onde os entrevistados recebem vários nomes de marcas de determinada classe de produto e pedem para identificar as que já ‘ouviram falar’. Mesmo tendo um elo entre marca a classe de produto, o nome acaba não sendo tão forte;

- O nível superior é do reconhecimento da marca – muito importante para o comprador que escolhe a marca num ponto de venda;
- O nível superior é o da lembrança da marca – nível onde a lembrança é espontânea. Recordar sem auxílio é mais difícil que reconhecer, tem associação com posição mais forte de marca;
- O nível de topo, *Top of Mind* – é a primeira marca mencionada numa pesquisa de recall sem estímulo, uma posição especial. Esta marca está bem à frente de outras na lembrança da pessoa, é a marca do topo;

Tratando a respeito do conhecimento de marca de forma mais aprofundada, Aaker (1998) afirma que ele envolve cinco fatores:

- Âncora a que outras associações possam estar ligadas – o primeiro passo básico na tarefa de comunicação é o reconhecimento à marca. Um nome é como se fosse uma pasta de arquivo especial na mente, onde podem ser arquivados fatos, nomes e sentimentos, sem o arquivo não há facilidade de acessar à pasta;
- Familiaridade e simpatia – o reconhecimento aproxima de forma familiar e o consumidor aprecia muito, principalmente para produtos de baixo envolvimento como os sabonetes, as gomas de mascar, as canetas descartáveis, os lenços de papel - dirigindo a decisão de compra. Estudos mostram também um resultado positivo entre o número de repetição e a preferência, mesmo quando o nível de reconhecimento não é afetado;
- Sinal de comprometimento – o conhecimento do nome pode ser sinal da presença, comprometimento e substância, atributos muito importantes para quem consome bens duráveis e até mesmo para compras indústrias;
- Marca a ser considerada – um primeiro passo no processo de compra é selecionar grupo de marcas a serem consideradas. Em um experimento, o prof. Nedungadi de Toronto demonstrou como as recordações da marca influenciam nas decisões de compra. Estudos mostram a relação entre grupos e consideração. Assim, se uma marca não chega à recordação, não é incluída no grupo de consideração.

Quanto um novo serviço ou produto tem interesse em ganhar reconhecimento, é necessário chegar a esta etapa, conectando assim a uma nova associação e podendo ser atributo de produto. (AAKER, 1998). Num estudo feito

sobre o café, foi concluído que a propaganda influencia na participação do mercado indiretamente, através de seu impacto sobre conhecimento e atitude. A conclusão foi de que o conhecimento influenciado por propaganda de reforço afeta as decisões de compra.

Em 1988 foi feito um estudo através de um sistema de medida pelo poder da marca, com mil consumidores americanos. Foram consideradas as dimensões: *share of mind* (participação na mente do consumidor) - medida de reconhecimento de marca; e a estima – medida da opinião favorável que consumidores têm das marcas conhecidas. O resultado foi da Coca-Cola como dominante na pesquisa. Como resultado, os pesquisadores constataram uma forte correlação entre conhecimento e estima; correlação esta que é resultante da afirmação de que as pessoas conhecem e gostam de marcas que usam. O resultado apontou também que marcas familiares tendem a ser apreciadas. (AAKER, 1998). Porém pode-se constatar que o conhecimento, mesmo um ativo chave da marca, tem suas limitações, não podendo criar vendas, por si só, ainda mais para um novo produto.

Os consumidores também valorizam as histórias de marca, principalmente pelo seu valor de identidade. Por serem canais de autoexpressão, os consumidores encontram nas histórias das marcas fundamentos para construir suas próprias identidades, pelos ideais e ícones culturais que a marca carrega e a forma como ela está posicionada ajudando o consumidor a ser o que ele quer ser. (HOLT, 2005).

O *branding* convencional ignora esta importância de identidade da marca na vida do consumidor. Os administradores em grande parte acreditam que o valor da identidade da marca é como *badging* – consumidores usam marcas para atrair admiração e ter status dentro de grupo. (HOLT, 2005). Porém consultores, pesquisadores e acadêmicos ao pesquisar com os clientes a respeito, desmistificam esta afirmação, pois os valores que os clientes procuram nas marcas são outros, como qualidade e confiabilidade. Devendo ser, estas marcas de identidade, administradas de forma diferente por gerarem um valor diferente ao cliente.

Como é constatado por pesquisas que a construção de marca tem bons resultados, Aaker (2000) adiciona que se deve voltar para a utilização de um modelo de liderança de marca para a construção de uma marca forte. Nele há quatro desafios:

- Criar uma organização que construa as marcas;
- Elaborar uma arquitetura de marcas que forneça uma direção estratégica;

- Desenvolver estratégia de marca que busque uma identidade de marca motivadora, um posicionamento que faça com que a marca se diferencie e seja percebida pelos clientes;
- Elaborar programas para construir a marca de forma eficiente com um sistema de acompanhamento dos resultados.

Para melhor estruturar o acompanhamento da marca, Aaker (2000) afirma que há dez valores de marca que são importantes a serem observados:

- dois conjuntos de medições de fidelidade à marca (prêmio de preço/satisfação do cliente);
- dois conjuntos de medições de qualidade percebida/liderança (qualidade percebida e liderança/popularidade);
- três conjuntos de medições de associação (valor percebido, personalidade de marca e associações organizacionais);
- um conjunto de medições de conscientização;
- dois conjuntos de medições de comportamento de mercado (participação de mercado e cobertura de preço/cobertura de distribuição de mercado).

As medições têm por objetivo acompanhar as marcas e produtos por meio de um sistema e até pode ser sugerida para os iniciantes que buscam uma forma de medição de uma marca para um resultado mais eficaz em modelos já testados.

Com intuito de aprofundamento a respeito da marca-ícone, Holt (2005, p.17) afirma que “os ícones servem como pontos cardeais para o embasamento de uma sociedade – ancoras de significado continuamente citadas no entretenimento, no jornalismo, na política e na propaganda.” Os ícones representam uma forma particular da história, mito de identidade, que os consumidores pegam para satisfazer ansiedade e desejos de sua identidade. Um ícone canaliza uma grande carga simbólica para o consumidor, por isso de seu forte valor.

Como ícone cultural, Holt (2005) afirma que se trata de pessoa ou símbolo representativo, geralmente de um movimento ou uma cultura específica, que seja digna de respeito ou admiração. Por serem tão semelhantes aos ícones culturais é que as marcas ícones se tornem tão valiosas. Sendo assim, a marca ícone tem um valor especial por dar respostas às ansiedades e desejos, principalmente de seu público consumidor, trazendo autocompreensão e aspiração às vivências do seu público. Segundo pesquisas, as marcas ícones conseguem atingir a um público tão

grande porque as pessoas vão construindo suas identidades ao responder mudanças históricas que influenciam uma grande parte da nação. (HOLT, 2005).

Uma estratégia de marca ícone é construir-se por mitos de identidade “meras ficções que respondem a ansiedades culturais distantes, de mundos imaginários e não dos mundos que os consumidores regularmente encontram em seu cotidiano”, sendo essas inspirações imaginárias de uma identidade sonhada pelo consumidor. (HOLT, 2005, p. 24). Os mitos suavizam tensões, auxiliam no estabelecimento de metas existenciais e consolidam uma identidade que o consumidor deseja mesmo quando a mesma está sob pressão.

Após uma pesquisa acadêmica verificou-se que os produtos culturais que têm mais sucesso vem através do apelo às qualidade míticas. O consumidor busca o mito enquanto utiliza o produto como forma de alívio do fardo da identidade. Holt afirma que:

Grandes mitos proporcionam aos consumidores pequenas epifanias – instantes de reconhecimento que aplicam imagens, sons e sentimentos a desejos quase imperceptíveis. Os consumidores recorrem ao mito de marca para as suas identidades e forjam sólidos vínculos emocionais com ela. (HOLT, 2005, p. 24).

Pelos mitos de identidade estabelecerem-se em lugares isolados tanto na vida diária como no controle da elite e esfera do comércio, em que o Holt (2005) chama de mundo populista. Os habitantes partilham de um *ethos* distintivo que oferecem motivação intrínseca para a ação. Sendo assim, a união das pessoas neste mundo populista é pela capacidade de terem tal atitude, porém não para terem poder e status.

O papel da marca ícone é também ter funcionalidade como ativista cultural, objetivando as pessoas a pensarem de forma diferente a cerca de si, com o intuito de uma mudança cultural. Além de levar benefícios, emoções ou personalidades, elas induzem por meio de seus mitos o pensamento de o consumidor aceitar ideias sobre si. A harmonia com os desejos de um corpo social é que determinam o valor de determinado mito. (HOLT, 2005). Uma aura sobre o valor de identidade da marca pode ser lançada quando uma marca leva consigo um mito poderoso. Estes

consolidam toda uma reputação na qualidade da marca, no valor de status e nos seus benefícios exclusivos.

Desde a década de 70, os administrados que são mais técnicos do que os profissionais do marketing, confiavam no modelo de *branding* de mentalidade participativa. Nos anos 90, especialistas afirmaram que este único tipo de *branding* ignorava aspectos emocionais e relacionais do *branding*. Na época já pensavam num *branding* que depois nasceu – o *branding* emocional. Após a internet, o *branding* viral tornou-se conhecido. As marcas ícones têm sido orientadas por um conjunto de princípios estratégicos tacitos que o autor chama de *branding* cultural. Esses princípios diferem totalmente dos preceituados pelos esquemas convencionais de *branding*. (HOLT, 2005).

Esses modelos de *branding* unidos, conforme Holt (2005), são responsáveis por toda iniciativa virtual de *branding* do consumidor empreendida:

- *Branding* cultural – aplicado às categorias onde os consumidores tendem a valorizar o produto por meio da autoexpressão, existente nas categorias de estilo de vida, imagem, produtos de expressão pessoal e distinção. Para estabelecer valor e vantagens ao consumidor – reputação, benefícios exclusivos e confiança – a concorrência é acirrada;
- *Branding* de mentalidade participativa – tem por objetivo forçar a marca a manter uma consistência a qualquer custo. O autor afirma que este não pode construir uma marca ícone. Segundo ele, o correto seria se atentar às mudanças históricas e serem feitos os ajustes necessários para alinhar mito de marca com as tensões fortes da sociedade. Este tipo de *branding* poderá vir a ser eficiente em marcas de baixo envolvimento e de utilidade.
- *Branding* emocional – enfatiza o modo como a essência de marca deve ser comunicada, e orienta que os administradores da marca precisam fazer uso de mais apelos emocionais, utilizando mais emoção, personalidade e experiência sensorial. Há necessidade de enfatizar a personalidade da marca e buscar ter mais intimidade com o consumidor. O *branding* emocional também não pode construir uma marca ícone, pois ele o apego emocional é consequência do inicial mito de identidade;
- *Branding* viral – afirma que é o consumidor que deve exercer com maior influencia na criação de marcas, não mais as organizações. Neste tipo de

branding, é o consumidor que cria valor de identidade à marca e não o profissional de marketing. O autor também afirma que esta forma de branding não pode construir marcas ícones.

A organização deve cultivar o *branding* interno, buscando carregar de emotividade o espírito de marca. Há necessidade das empresas olharem para dentro de si a fim de compreender sua identidade para gravar o espírito da marca, assim expressando este espírito em tudo que fizerem. (HOLT, 2005). Há afirmação de alguns consultores que se deve haver esforço para encarar uma marca como religião, pois se a marca for comunicada de forma intensa, haverá um profundo laço de ligação com o consumidor.

O *branding* cultural inverte uma abordagem de comunicação e este é o ideal para as marcas se tornarem ícones. A comunicação dele tem como núcleo o valor do consumidor. “Os consumidores compram o produto para vivenciar as histórias que lhe contam. O produto é apenas, o conduto pelo qual eles podem fruir as histórias transmitidas pela marca.” (HOLT, 2005, p.51). Quando a estratégia cultural é eficiente, cria produtos com histórias, traços distintivos, onde o consumidor pode assim vivenciar mitos de identidade. Neste tipo de *branding*, o valor de marca reside em elementos específicos da expressão cultural – conteúdos de cultura próprios ao mito da marca e a expressão própria deste conteúdo na comunicação, não nos conceitos atribuídos à marca.

Assim sendo, a filosofia pura da marca ícone, baseada no *branding* cultural, segundo Holt (2005, p. 31) é de que a marca “é uma identidade histórica cuja desejabilidade provem de mitos que respondem às mais graves tensões sociais da nação. Para as marcas de identidade, o sucesso depende do ajuste do mito à exigência social, não de sua consistência em face da mudança histórica.” Diferente da mentalidade participativa que persiste no fato de que marcas estão fora da história como entidades transcendentais, para administrar há necessidade de consistência e estar alheio às mudanças da cultura e sociedade, o que não é favorável e não está em concordância com uma marca ícone.

O *branding* emocional tem um viés atualizado para com as tendências de mercado, um exemplo dele é a Coca-Cola, que iniciou com técnicas da mentalidade participativa – apresentava a bebida como um tônico de nervos, remédio para ressaca e estimulantes para trabalhos intelectuais. Porém, ao utilizar do modelo inovador de *branding* emocional, ela se tornou uma forte marca ícone, levando

sentimentos coletivos de solidariedade. A Coke no pós-guerra adicionou um mito de identidade e estabeleceu poderosos laços emocionais com o cliente, acompanhando movimentos históricos. No pós-guerra ela fez um apelo humanitário de compreensão e tolerância. (HOLT, 2005). Sendo assim, o *branding* emocional é o mais adequado para uma marca ícone por trabalhar valores e sentimentos em níveis universais.

Por fim, pode-se dizer que uma marca para chegar a fazer a diferença no meio onde está inserida, precisa, necessariamente, de um trabalho de construção de marca. Para tanto, será descrito no próximo capítulo a respeito do caminho para construção e as partes fundamentais a serem observadas.

2.2 Construção da marca

Neste capítulo serão abordadas as fases para a construção da marca, com o intuito de orientar um caminho a ser trilhado para chegar a uma *top of mind*. No decorrer do capítulo serão enfatizados estudos a respeito da diferenciação, valor de marca, simbologia, cultos, tribos, significação, *máster ideas* e o propósito da marca e organização.

Uma construção de marca acontece apenas quando o intangível se transforma em visível, quando uma estratégia se torna verdade, quando uma promessa de marca e todos os seus pontos de visibilidade traduzem suas crenças e valores de marca em uma experiência do consumidor com a *branding*. (NEUMEIER, 2008).

As empresas europeias bem sucedidas, segundo Joachimsthaler e Aaker (2000, p.12), “compartilham uma característica crítica, além do recurso à mídia alternativa: os gerentes seniores induzem a construção da marca. Mediante uma atuação ativa, eles transformam a construção da marca em parte dos seus planos estratégico”. O resultado é a integração destas abordagens alternativas para construção de marca num conceito amplo de marca.

Para uma construção de marca bem coordenada, utilizando uma mídia alternativa, o segredo é desenvolver e controlar a estratégia de marca na organização interna. O envolvimento do cliente na experiência de construção de marca é fundamental, pois apenas a propaganda na mídia não tem capacidade de perceber e analisar a experiência do cliente com a marca. (JOACHIMSTHALER E AAKER, 2000).

Um ponto importante que torna eficaz todo este processo é a mídia básica (*lead-media*), esta precisa ter capacidade interna na organização, resultando numa real vantagem competitiva, pois se a implementação for terceirizada, é mais fácil a *lead mídia* ser copiada. Porém se elaborada dentro da organização, além de haver maior eficácia no processo, resulta numa maior barreira para a concorrência, com a necessidade de um responsável pela marca e um gerente para monitorar os resultados, melhor orientando nas formas adequadas de divulgação. Além disso, é importante um indicador para verificação do valor patrimonial da marca, ajudando a

empresa a melhor compreender a utilização de veículos de comunicação para construção de marcas. (JOACHIMSTHALER E AAKER, 2000).

A construção da marca envolve toda uma organização, desde a equipe de desenvolvimento, incluindo gerentes e diretores, até a equipe operacional, que precisa estar ciente da essência do negócio para que, ao representar a empresa por meio de ligação ou de contato com os fornecedores, transfira essa mesma marca formada na equipe estratégica. Assim, a mensagem é unificada e a marca fortalecida.

A respeito da visibilidade da marca, Joachimsthaler e Aaker afirmam que a mesma:

pode sinalizar liderança, sucesso, qualidade, substancia e até mesmo vibração e energia – tudo antes que o produto entre em jogo. Todavia, as marcas fortes descobrem maneiras de alcançar a visibilidade, mediante a construção e sustentação da identidade da marca, juntamente com o fortalecimento da identidade. (JOACHIMSTHALER E AAKER, 2000, p.17).

Um grande exemplo de excelência das divulgações de marca é a Nike, que investiu em publicidade ainda em 1984 e foi perseverante neste tipo de estratégia ao longo dos anos. A Nike iniciou com o modelo da época, contratando atletas bem sucedidos para influenciar novos mercados, mudando este modelo de construção de marca por decidir se voltar de forma direta para a base de seus consumidores. Aaker e Joachimsthaler (2000) afirmam que este modelo da Nike traz várias lições para a construção de marca:

- Para construir uma marca não é necessário apenas o uso da publicidade. Também é fundamental o uso de patrocínios, lojas carro-chefe, endossos, produtos de submarcas e eventos locais;
- Envolve inovação. Os programas que revolucionaram dentro da construção de marca representavam orientações para a empresa, mas também para o ramo. Porém estas revoluções aconteceram com o tempo, com uma capacidade organizacional de avaliação, reconhecimento e assimilação de novas ideias;
- Envolve qualidade e excelência na publicidade;

- É necessário haver uma substância mais profunda por trás da marca, mesmo os produtos sendo uma peça-chave;
- Uma marca forte, além da qualidade dos produtos, deve ter emoção, associações, auto-expressão e personalidade;
- Envolve conhecer a identidade da marca, pois é ela que guia o desenvolvimento e execução de programas;
- A marca deve ser dirigida por uma equipe de categorias e áreas comerciais, estando em busca de profundo envolvimento nos programas de inovação para construção de marcas;
- Envolve criar submarcas para gerenciar percepções e contar histórias, visando atingir o mercado de massa que as marcas de ponta podem acabar criando isolamentos.

Desmembrando o item acima que refere-se aos patrocínios das marcas, segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), o papel do patrocínio é fundamental para a construção de marcas de várias formas:

- Mobiliza a organização – os colaboradores, parceiros da marca e até mesmo clientes recebem benefícios emocionais resultado do orgulho de estar associado à patrocínios e até do vínculo entre patrocínio e seu estilo de vida e valores;
- Fornece uma experiência – a participação de cliente em um evento da organização pode ser uma oportunidade única de iniciar um forte vínculo com a marca, especialmente quando o evento tem prestígio. Representando um meio interessante para recompensar um cliente-chave, sendo uma forma de torná-lo parte de uma mesma família ou equipe marca;
- Demonstra novos produtos/tecnologias – criar uma nova submarca, dependendo do caso, pode ser uma forma certa de reforçar a identidade da empresa. Podendo o novo produto refletir um determinado benefício, demonstrando inovação para o cliente alvo;
- Criar exposições de marca – forma de criar conscientização à marca, principalmente quando a organização dá continuidade ao patrocínio com outras atividades do marketing. Importante medir o efeito da exposição da marca e também quantificar através do logotipo do local ou utilizado pelos participantes, realizando levantamentos antes e depois do evento;

- Desenvolve associações de marca – criar associações depende de três vínculos que são: Evento patrocinado, onde as técnicas qualitativas e quantitativas podem ser utilizadas tanto para associações de marca e associações que tenham relação com evento patrocinado; Alterando ou intensificando a imagem de marca, em que podem ser considerados os processos de desejo de consistência. Psicólogos perceberam que quanto maior a intensidade de uma associação mental (exemplo: ser global), as pessoas acabam reforçando a percepção que tem por objetivo ser percebida, tendo uma compreensão cognitiva de maior consistência e no outro de que a tentativa de persuasão pode ser mais fácil em um evento mais visado e valorizado como a associação mental que se tenha o intuito de fortalecer; E a empatia por parte das associações, sendo o resultado maior e mais fácil um trabalho de vinculação de marca a evento;
- Torna-se parte do vínculo evento-cliente – chama-se de efeito afiliação, pois há sempre segmentos de pessoas bastante envolvidas, podendo ser uma parte significativa em suas vidas e veículo para expressar suas identidades. Os autores afirmam que são sete os segredos dos patrocínios eficazes: objetivos de comunicação bem claros, ser pró-ativo, buscar adequação excepcional, promover patrocínios, buscar oportunidades de publicidade, considerar diferentes benefícios do patrocínio e gerenciar de forma ativa o patrocínio.

No que tange à construção de marcas, Neumeier (2008) traz cinco conceitos que são importantes para este processo de construção:

O primeiro é o conceito de diferenciar. No design há quatro objetivos táticos: identificar, informar, entreter e persuadir. Com a gestão de marcas, é adicionado mais um de nível estratégico: diferenciar. Nosso cérebro é preparado para perceber diferenças, nele há uma espécie de filtro que nos protege das milhares de informações insignificantes que recebemos diariamente. (NEUMEIER, 2008). Assim, para que não estejamos apenas com informações irrelevantes, o cérebro realiza um processo de separação. Portanto, quando conhecemos um novo produto, um novo layout ou uma nova embalagem que seja diferente, tanto no design como em seu conceito, o cérebro reconhece como agradável.

No início do marketing havia a ideia de economia padrão, com o passar do tempo, surge a ideia de economia de customização de massa, onde as

características passaram a ser trocadas para aos benefícios, à experiência e a importância da identidade visual. (NEUMEIER, 2008). O intuito é de que o consumidor, mesmo recebendo uma divulgação de um produto de abrangência geral, tenha percebido como customizado para sua forma de ser e seus valores.

O modelo mental atual de relacionamento está mudando da globalização para o tribalismo segundo Neumeier (2008). As pessoas estão criando mundos íntimos que compreendam e possam saciar sua necessidade de pertencimento participando de tribos. Ampliando este conceito, é percebido que a marca cria esta espécie de tribo, que tem forte correlação com o *Unique Buying State* (estado único de compra de seus clientes).

Este modelo de tribo é o que faz com que o consumidor se sinta compreendido, identificado, traz um sentido de vida. Para que a organização possa transmitir uma mensagem tão uniforme a ponto de causar tamanho resultado, é importante focar. O foco é um dos segredos das organizações, quando elas estão focadas sabem exatamente quem é, qual sua diferença e o porquê e o motivo pelo qual o consumidor deseja sua *branding*.

Conforme Neumeier (2008), o guru de administração de marca David Aaker, compara o desenvolvimento de uma nova marca à administrar uma reserva florestal – a colheita das árvores maduras são para o lucro atual e o plantio de novas para o lucro futuro. Frisando assim que o segredo da marca é ter o conhecimento destas diferenças. Transferindo para a realidade, as novas extensões de marca são tão importantes quando as submarcas, pois tem grande relevância para o processo de fortalecimento da identidade, gerando um aumento de seguidores e reforçando seu diferente significado.

A força da visão e ideais, segundo Atkin (2007, p.44) contidos na organização são proporcionais ao comprometimento. “Os membros querem comprometer-se com alguma coisa, e quanto menos diferente e quanto mais isenta de conteúdo for a crença, mais fraca é a possibilidade de adesão.” Sendo assim, a importância de uma identidade fortalecida se dá também no ambiente interno das organizações, pois quanto mais forte estiver a identidade, mais comprometimento os colaboradores terão pelo sentido de estar colaborando para uma causa maior.

Reforçando e unificando com o conceito das tribos, Atkin (2007) afirma que as formas de distinção entre as marcas podem ser: a iconografia – representada pelo ícone de representa a empresa, o jingle e todos os outros significados traduzidos em

ícones; a linguagem – afastam os que não se identificam, como também unem e traz um senso de comunidade/tribo aos que dela participam, aos seguidores; e demonização de algo – meio eficaz para distinguir e separar a identidade do grupo, gerando solidariedade entre os membros e um senso de diferença.

Enquanto Neumeier (2008) trata a respeito das tribos, de forma diferente porém com o mesmo sentido Atkin (2007) aborda o marketing comunitário como um próximo passo. O marketing comunitário tem por intuito saciar as necessidades de pertencimento, uma imposição de condição humana que é fundamental desde quando o homem era visto como um animal e sua sobrevivência dependia de um grupo, sendo esta uma das formas de trazer sentido à vida.

Para que o conceito de tribo/marketing comunitário seja desenvolvido é importante a busca pela essência da marca. Neimeier (2008) afirma que *raison d'être* - razão de ser da empresa pode ser percebida pela resposta às seguintes perguntas: quem é você? o que você faz? Por que sua marca é importante?

O segundo é o conceito de colaborar. Uma empresa bem sucedida, segundo Neimeier (2008, p.52) “não é aquela com a maior quantidade de cérebros, mas aquela com maior quantidade de cérebros agindo em conjunto.” Para se chegar em um melhor resultado, é importante a união de diferentes formas de pensamento, ou seja, de opiniões de diferentes profissionais, sejam eles designers gráficos, empresas de pesquisas, agencias de propaganda, relações públicas, arquitetos, profissionais do marketing integrado, consultoria de marca, empresas *one-stop*, do comercial ou designers de produtos.

Da colaboração não resulta apenas a qualidade, mas também a agilidade. Os grandes estúdios de *Hollywood* são um forte exemplo, eles mudaram para um modelo integrado e conseqüentemente possibilitou localizar os melhores talentos por projeto, criando produtos exclusivos e se extinguindo com despesas desnecessárias. (NEUMEIER, 2008). A busca por estratégias e criação de projetos para um resultado mais eficaz no trabalho final é fundamental para as organizações que visam destaque de sua marca.

Outra ferramenta importante são os protótipos em projetos de criação de marcas. O protótipo “é um produto de trabalho da fase de testes e/ou planejamento de um projeto.” Ele é composto de roteiros e *storyboards*. Onde o roteiro é o protótipo da história e o *storyboard* “uma série de ilustrações ou imagens arranjadas em sequência com o propósito de pré-visualizar um filme, animação ou gráfico

animado, incluindo elementos interativos em *websites*. Seu layout gráfico se assemelha a uma história em quadrinho” é o protótipo da produção. Nos projetos de criação de marca, ao invés de seguir um roteiro, os colaboradores se baseiam nos *briefing* “ato de dar informações e instruções concisas e objetivas sobre missão ou tarefa a ser executada” e ao invés de *storyboards* utilizam pequenas maquetes ou desenhos. (NEUMEIER, 2008, p.68).

O terceiro é o conceito de inovar. É exigência da criatividade, seguir o oposto ao ato natural. Nosso pensamento depende de habilidades como intuição e perspicácia, que são ilógicas, o que explica o motivo de um pensamento lógico raramente convencer alguém de algo importante, apesar de sermos racionais o lógico não convence ninguém. (NEUMEIER, 2008). Essa observação vai ao encontro da feita por Benjamin Franklin que afirmava que: “se quiser persuadir, concentre-se no interesse e não no coração”.

Para chegar à originalidade, Neumeier (2008, p.76) afirma que “precisamos deixar de lado o conforto do hábito, da razão, e a aprovação dos colegas, a partir em busca de novas direções.” Transferindo para a gestão de marcas, a criatividade não implicar reinventar algo, mas utilizar novas formas de pensamento para tal. O designer de produto Raymond Loewy chamou este ‘pensar de novas maneiras’ de solução MAYA (*Most Advanced Yet Acceptable*) – Mais Avançada Porém Aceitável.

Os pesquisadores de mercado fazem a descrição de como o mundo é, já as pessoas criativas a fazem da forma como deveria ser. (NEUMEIER, 2008). Inovação precisa de criatividade, que causa medo a muitos administradores e sócios de um negócio, é preciso ter coragem para ser e fazer diferente.

No que tange à inovação para a criação de nomes destaque, Neumeier (2008) cita como critérios para a escolha de um bom nome: distinguibilidade, brevidade, conveniência, grafia e pronuncia fáceis, agradabilidade, extensibilidade e possibilidade de proteção.

Dentro da marca é importante e inovador a criação dos ícones, o autor o define como “um nome e um símbolo visual que comunica uma posição de mercado [...] contém o DNA da marca, material básico para criar uma personalidade totalmente distinta da concorrência” e por avatar “um ícone que pode se mover, mudar de forma ou operar livremente como o alterego da marca”. (NEUMEIER, 2008, p. 88).

O que explica a importância da qualidade visual e dos ícones é que mais da metade do cérebro, conforme os cientistas cognitivos, é dedicada para o sistema visual, podendo envolver sentidos como tato, olfato, audição e paladar. A melhoria na embalagem do produto, para muitos, além de fazer a venda final, faz com que a marca tenha um grande crescimento, por ser a experiência com o produto que faz com que aja lealdade do cliente com a marca. Para uma marca se destacar no PDV é necessário o uso da ciência e da arte, sendo forte nos fatos e na emoção, assim, os princípios da criação da embalagem devem envolver sequência natural de leitura, emoção e clareza. (NEUMEIER, 2008). Outro fator importante é o cuidado importante com a criação do site da marca, cumprindo com as regras básicas de estética: como o contraste, a velocidade, a sequência de leitura e a legibilidade. (NEUMEIER, 2008).

O quarto é o conceito de validar. Validação ou testagem é o processo de avaliar marcas por critérios significativos: distinguibilidade, relevância, memorabilidade, extensibilidade e profundidade. Esses critérios além de separar inovação de modismo desfazem dúvidas que deixam as empresas paralisadas. (NEUMEIER, 2008).

No que tange um modelo de comunicação, Neumeier (2008) propõe um novo modelo: neste há um emissor, uma mensagem, um receptor e que retorna para o emissor. Destacando a importância de prestar atenção e ouvir ao consumidor, solicitando e demonstrando abertura para o *feedback*. A mudança do modelo normal é importante porque a comunicação verdadeira é um diálogo e não apenas uma emissão de mensagem. Esta importância se dá principalmente quando a organização precisa fazer melhorias para um produto que está decadente no mercado, e para tal se dá a importância de ouvir o consumidor.

Para que a mensagem seja bem comunicada, é imprescindível o conhecimento de que há diferentes tipos de consumidores e que estes precisam de diferentes formas de comunicar a marca. Há os consumidores que se baseiam nas informações objetivas, como os fatos; e há os consumidores que se baseiam nas informações subjetivas, como o sentimento. (NEUMEIER, 2008). Ele afirma que há quatro atitudes mentais diferentes:

- Preservar – utilizam o lado esquerdo do cérebro: forças armadas, religião, governo e serviços sociais;

- Descobrir – utilizam o lado direito do cérebro: medicina, biologia, física e matemática;
- Criar – utilizam o lado direito do cérebro: escrita, arte, arquitetura e música;
- Aplicar – utilizam o lado esquerdo do cérebro: educação, comércio, direito e manufatura.

O uso da pesquisa com os consumidores é fundamental para atender a uma necessidade de avaliação de produtos/serviços, para tal foram criados os *focus group* que focam na pesquisa, porém não têm por objetivo inovar e ser pesquisa. Os *focus group* tendem ao efeito do *Hawthorne* – que é uma tendência para agir diferente do normal quando se sabe que está sendo observado. Porém, estes grupos são importantes como ponto de partida para pesquisas quantitativas, mas não para determinar preços, analisar o design do produto, elementos da mensagem ou projeto da embalagem. Para escolher um entre diferentes protótipos, as entrevistas individuais diretas são mais eficazes para a escolha com confiança. Se o intuito for de compreensão do comportamento do público, a observação etnográfica oferece material interessante. (NEUMEIER, 2008).

Um teste conceitual simples pode auxiliar no desenvolvimento de nomes, símbolos, ícones, slogans e promessas de marca. Há necessidade de preocupar-se com duas importantes questões: como obter a ideia correta e como aplicar a ideia corretamente. Já o teste de campo pode revelar falhas que sem ele poderiam ser fatais para o produto, pois oferece um *feedback* real, dando a chance da equipe reformular produto ou embalagem. (NEUMEIER, 2008). A pesquisa quantitativa não tem como conseguir muitos insights. Mesmo eles causando impressões, a análise pode ficar paralisada quando se tenta transformar em algo significativo. Com a pesquisa e a necessidade de insights, quase sempre mais significa menos.

O quinto é o conceito de cultivar. Organizações são organismos vivos, que se deslocam, dividem e combinam conforme sua necessidade. O paradigma novo da marca não precisa de mais uniformidade e consistência, mas sim ser vivo e dinâmico, procurando heróis com falhas. Neumeier (2008) afirma que é necessário deixar a marca viver, cometer erros, respirar e ser humana. Há uma frase que muito se baseiam “*Don’t worry, be crappy*” (não corra atrás da perfeição).

As marcas precisam transmitir humanidade e profundidade, senão tendem a causar desconfiança nos consumidores. É importante as ações externas da empresa

estejam alinhadas com a cultura interna, assim o resultado será de autenticidade. (NEUMEIER, 2008).

Quanto maior a importância da marca, mais ela será vulnerável. Assim, para que o conhecimento de marca passe pela organização de forma geral, precisa ser protegido contra a evaporação, necessitando da constante regeneração da memória da organização. A tendência é de que as pessoas em torno de dois a cinco anos saiam das organizações, sendo o desafio a captação do conhecimento de marca, passando-o intacto à geração posterior. (NEUMEIER, 2008). Para tal, é necessário um programa educacional de marca que seja propagado por toda a empresa e pelos profissionais criativos, enquanto ainda fica aberta ao feedback da comunidade de marca.

Para um trabalho mais eficaz voltado à marca, surgiram os *Chief Brand Officers* – CBOs (diretores de marca), com o intuito de coordenar a equipe de marketing integrado, pois segundo o autor, à medida que a marca se propaga, é necessária mais gestão forte e centralizada. (NEUMEIER, 2008). Um caos controlado pode promover inovação e mudança, porém um caos descontrolado gera uma marca confusa e esquizofrênica.

Há muita responsabilidade para os CBOs, que inclusive são raros, pois são eles que precisam ter habilidades para formulação de estratégias com o diretor-presidente e inspiram a criatividade nas equipes. Assim, eles precisam criar uma ponte humana por meio do abismo da marca, interligando o lado esquerdo com o lado direito da empresa, alinhando estratégia de empresa com experiência do consumidor. (NEUMEIER, 2008).

Toda e qualquer decisão relacionada ao caminho da marca deve ter a seguinte pergunta: “isso vai ajudar ou prejudicar a marca?”. Sendo assim, a gestão de marca, conforme o autor é “um processo e não uma entidade, ela pode ser aprendida, ensinada, repetida e inculcada. Os programas de educação continuada devem colocar cada pessoa da empresa na mesma lição”. (NEUMEIER, 2008, p. 139). E para os parceiros, seminários, workshops e debates fazem com que fiquem sincronizados.

Na construção de marca, o círculo virtuoso é o que inicia com diferenciação, colaboração, inovação, validação e cultivo. Dentro de cultivar, o autor afirma que há obrigatoriedade em “questionar todas as premissas, saltar o *status quo*, avançar e recomeçar o ciclo. A cada vez, a empresa e sua espiral da marca crescem mais,

afastando-se da comoditização e aproximando-se do Santo Graal do marketing: uma vantagem competitiva saudável”. (NEUMEIER, 2008, p. 146).

Um fator importante a ser observado na construção da marca é a lealdade à marca por parte dos consumidores. Aaker (1998, p. 40) afirma que se os consumidores “continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca e talvez no seu símbolo e slogans”.

A lealdade à marca reflete a probabilidade do consumidor trocar a marca pelo do concorrente caso ele faça algum tipo de mudança. É uma medida de ligação entre o consumidor e a marca. Sendo que à medida que a lealdade aumenta, a vulnerabilidade do consumidor à ação do concorrente diminui. Este é um indicador ligado diretamente aos lucros futuros, pois é refletido nas vendas futuras, onde pelo resultado se verificará a importância do cuidado com a lealdade do consumidor em relação à marca. A lealdade pertence à marca, não sendo possível transferi-la para outra sem que ajam investimentos significativos. Se a lealdade pertencesse apenas a um produto, o *brand equity* não teria razão de existência. (AAKER, 1998).

Os níveis de lealdade à marca, conforme Aaker (1998) de forma piramidal de cima para baixo são:

- Não leal à marca/sensível a preço indiferente às marcas: para este consumidor, a marca é apenas percebida como adequada ou conveniente, tendo pouca importância na decisão de compra. Denominados como compradores mutáveis ou compradores por preço;
- Satisfeito/compra sempre sem razão para mudar: não existe nenhum critério de insatisfação que seja suficiente para estimular mudança, principalmente se envolver esforço. Denominados compradores habituais;
- Satisfeito mas com medo dos custos de mudança: não estão à procura de alternativas por estarem com medo de custos de mudança, estando insatisfeitos ou não. Para atrair este grupo de compradores, os concorrentes precisam superar custos de mudança oferecendo um atrativo ou benefício. Denominado compradores leais mais suscetíveis à mudança;
- Gosta da marca considera-a amiga: grupo que gosta da marca de forma verdadeira. O motivo de sua preferência pode ter por base associação com conjunto de experiências, símbolos ou qualidade alta percebida, porém nem

sempre percebido pelo cliente. Denominado amigo da marca, pela existência de uma forte ligação emocional de amizade;

- Comprador comprometido: este é o nível mais elevado, que tem orgulho de serem usuários e descobridores da marca. A confiança com a marca é tamanha que o consumidor recomendará a marca a outras pessoas. Quando a marca tem um grupo de consumidores comprometidos e envolvidos ao extremo, pode ser chamada carismática.

Para determinar a lealdade da marca, considerando o comportamento habitual e padrões reais de compra podem ser utilizadas as medidas de comportamento. (AAKER, 1998). Estão dentre as medições possíveis as taxas de recompra, o percentual de compras e o número de marcas compradas.

O sentimento de apreciação por parte do consumidor pode ser verificado de várias maneiras tal como gostar, respeitar, ter amizade e ter confiança. (AAKER, 1998). O valor estratégico da lealdade à marca representa um ativo estratégico que tem potencial de proporcionar valor de várias formas: custo de marketing reduzido, alavancagem comercial, atrai novos consumidores e há tempo para reagir às ameaças da concorrência.

Portanto, para que haja lealdade à marca, os passos seguintes são necessários: trate corretamente o consumidor; fique próximo do consumidor; meça/gerencie a satisfação do consumidor; crie os custos de mudança e proporcione extras. (AAKER, 1998).

Outro fator importante é a qualidade percebida pela base de consumidores. Aaker (1998, p. 88) afirma que ela “pode ser definida como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação a alternativas. A qualidade percebida é, antes, o conhecimento dos consumidores.” Dentro da qualidade percebida podemos verificar:

- qualidade real ou subjetiva: o quanto o produto/serviço agrega com serviço superior;
- qualidade baseada no produto: refere-se à natureza e quantidade dos ingredientes, características ou serviços envolvidos;
- qualidade de fabricação – conformidade com as especificações, meta de defeito zero.

A qualidade percebida é intangível, tem um sentimento geral sobre a marca. Porém ela difere da satisfação, pois o comprador pode ter ficado satisfeito pois tinha uma expectativa baixa a respeito do grau de performance da qualidade. (AAKER, 1998). Há formas da qualidade percebida gerar valor:

- Razão de compra: a qualidade percebida tem ligação com a decisão de compra, podendo tornar os elementos dos programas de marketing mais eficazes. Se for alta, um trabalho de anunciar e promover tem mais probabilidade de eficácia;
- Diferenciação/posição: como uma das principais características de posicionamento de marca é a posição na dimensão da qualidade percebida;
- Preço *Premium*: a qualidade percebida tem como vantagem poder cobrar um preço *Premium*. Este pode aumentar lucros e fornecer recursos de reinvestir na marca;
- Interesse dos canais de distribuição: qualidade percebida e canais de distribuição tem forte ligação;
- Extensões de marca: podem aumentar a qualidade percebida na medida que vão sendo coerentes com a identidade de marca.

Estudos com o objetivo de encontrar formas das organizações obterem o sucesso estratégico tem uso a base de dado PIMS – *Profit Impact of Market Strategy* (influências da estratégia de marketing na lucratividade) que inclui diversas variáveis, tais como o ROI (Retorno sobre o investimento), qualidade percebida, preço relativo e participação no mercado. Tendo como resultado, o fator isolado que mais afeta o desempenho numa unidade de negócio é a qualidade do produto ou serviço em relação à concorrência. A seguir, Aaker (1998) cita como ela pode gerar lucratividade:

- A qualidade percebida afeta a participação no mercado: os produtos de qualidade mais alta são mais favorecidos e conseguem uma fatia maior do mercado;
- A qualidade percebida afeta o preço: quanto maior a qualidade, mais alto o preço que o fornecedor pode cobrar;
- A qualidade percebida tem impacto direto sobre a lucratividade: em virtude da participação de mercado e do preço;

- A qualidade percebida não afeta o custo de forma negativa: pois ela leva à redução dos defeitos e custos de fabricação mais baixos.

Os fatores que determinam a qualidade do produto são: desempenho, características, conformidade, confiabilidade, durabilidade, disponibilidade de serviços, forma e acabamento. Já os fatores que determinam a qualidade do serviço são: tangível, confiabilidade, competência, atendimento, empatia. (AAKER, 1998).

Nos estudos sobre a obtenção de qualidade, os seguintes pontos, segundo Aaker (1998) aparecem com frequência: comprometimento com a qualidade, uma cultura de qualidade, o input do consumidor, medição/metabolismos/normas, permitir a iniciativa do empregado, expectativas do consumidor. Porém, atingir uma alta qualidade não é suficiente, a qualidade real precisa ser vista como qualidade percebida. As percepções de qualidade dos consumidores são desenvolvidas com base no nome da marca, confirmando a necessidade dos esforços para construção da marca.

Outro fator importante é o valor da marca, segundo ele é “conjunto de associações, o seu significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra para a lealdade à marca. Há uma porção de associações possíveis e uma variedade de formas de atribuir valor”. (AAKER, 1998, p.116).

Aaker (1998) afirma que são de diferentes maneiras como as associações criam valor para a organização e seus consumidores, elas fazem o papel de: ajudar a processar e encontrar uma informação, entregando ao consumidor um meio de assimilação por meio de informações prontas; diferenciar a marca; gerar uma reação para comprar; criar atitudes/feelings positivos; proporcionar uma base para as extensões.

Para uma marca bem desenvolvida no mercado, é fundamental que haja a busca pelo sucesso competitivo, melhor competindo nos mercados existentes. Há duas maneiras para a eficácia desta competição: conquistar preferência de marca e tornar concorrentes irrelevantes. (AAKER, 2011).

Conquistar a preferência de marca é a forma mais usada, tem por objetivo enfocar a geração de preferência de marca entre escolhas de marca consideradas pelos clientes. “O modelo de preferência de marca define os objetivos e as estratégias da empresa. Crie ofertas e programas de marketing que conquistam a aprovação e fidelidade dos clientes que estão comprando a categoria ou

subcategoria estabelecida”. (AAKER, 2011, p. 24). Tendo como estratégia a criação de utilizar a inovação com o objetivo de tornar a marca mais atrativa e confiável ou tornar mais eficaz o programa de marketing.

Tornar concorrentes irrelevantes pode ser feita mudando o que as pessoas compram, criando categorias ou subcategorias com o intuito de alterar modo como é feita a análise das decisões de compra e experiências de uso. Objetivando assim tornar a concorrência irrelevante. (AAKER, 2011).

A relevância e a preferência do consumidor estão inter-relacionadas. Pois ao fazer a definição e enquadramento da categoria ou subcategoria, afetaria a percepção marca, sendo assim, a preferência da marca. Aaker (2011) citou como exemplo: se o objetivo de uma categoria ou subcategoria é de redefinir a importância de um benefício, é este benefício que terá um papel maior na preferência de marca. Assim, a preferência, também pode afetar a relevância, pois se a marca é preferida por uma relação forte com o cliente, uma personalidade estratégica, podendo influenciar atitudes relacionadas à categoria e subcategoria.

Com o passar do tempo, o estudo da psicologia do consumidor em união com a teoria de marketing utilizaram inteligentes experimentos e desenvolveram profundas teorias que contribuem muito para o conceito de relevância. Aaker (2011) afirma que dentro da relevância podemos abordar estudos sobre a categorização, o enquadramento, o conjunto de considerações como passo de triagem e a mensuração da relevância:

A Categorização, onde o autor afirma que: “A essência da relevância envolve a formação de categorias e subcategorias e seu uso para organizar marcas. A grande manchete da categorização é que a marca deve tentar ser o exemplar da nova categoria ou subcategorias”. (AAKER, 2011, p. 55). Alguns psicólogos afirmam que categorização é uma atividade humana, mental e fundamental, que é base para todas as situações. Para um melhor entendimento do indivíduo e do contexto, as pessoas buscam categorizar utilizando algum esquema, afinando assim os milhares de estímulos diários. Segundo as pesquisas, são duas as formas de categorizar: a abordagem chamada concordância de atributos utiliza o processo de definição das regras; e a abordagem chamada de exemplares afirma que a categoria ou subcategoria pode ser representada por um ou mais exemplares. (AAKER, 2011).

O Enquadramento “trata de influenciar a perspectiva sobre um objeto, no caso, uma categoria ou subcategoria. O enquadramento reconhece que as

associações não existem de modo independente e estão, na verdade, em uma rede”. (AAKER, 2011, p. 60). O enquadramento pode envolver uma combinação de benefícios, atributos, usuários e aplicações. Através de estudos, pode-se perceber que enquadramento visualiza o modo como a pessoa percebe e fala de uma oferta, se ela desenvolve atitudes relacionadas à oferta, se compra e usa esta oferta.

Pelos clientes estarem distantes de tomarem decisões racionais de compra é importante o uso do enquadramento. Mesmo eles tendo tempo, não conseguem informações de credibilidade, não tem conhecimento suficiente a respeito para otimizar o processo de tomada de decisão e não tem capacidade de memória. Herbert Simon traz o conceito de racionalidade limitada, que tem uma grande aplicabilidade nesta afirmação. Os clientes tem confiança em substitutos em substitutos de informações ao invés de otimizar uma decisão de compra. (AAKER, 2011). Dentro do enquadramento há as evidências empíricas – através de variados experimentos os pesquisadores concluíram que o enquadramento também afeta a forma de processamento de informação e as escolhas. Por exemplo, o consumidor prefere a carne 75% magra do que 25% gorda. Podendo o enquadramento determinar um ponto de vista do consumidor no que se refere a uma avaliação ou decisão, pois pertencendo a uma determinada categoria de produto, pode ter influências nas percepções, comportamentos e atitudes. (AAKER, 2011).

Enquadramentos também afetam a experiência emocional, por exemplo: a experiência de beber uma cerveja Heineken tem associação com um grupo social amistoso e simpático de renda alta; já a experiência de beber Coors tinha associação com ar livre e ambiente de acampamento. (AAKER, 2011). Associações como área ou país de origem do produto também afeta o enquadramento, como exemplo: dois grupos beberam o mesmo vinho com rotulagem diferente, sendo apresentados como se de países diferentes, um dos grupos que estava bebendo o vinho de maior respaldo chegou até a prolongar a experiência do jantar. (AAKER, 2011).

Os conjuntos de consideração como passo de triagem são necessários por indicarem quais marcas são consideradas e o conceito de relevância em parte se baseia neste tópico. O passo posterior é a seleção de marca preferida, apenas marcas que passaram pela triagem estão qualificadas para o passo de preferência de marca. (AAKER, 2011). Esta ideia da triagem tem apoio na literatura de econômica, comportamento do consumidor e psicologia. As evidências empíricas,

num contexto de *business to business* e de consumo, sugerem que o cliente utiliza um passo de triagem em que selecionam-se marcas que são consideradas.

No passo de triagem se eliminam as opções que não passam do limite mínimo de qualidade nos termos de atributos definidos e dimensões. (AAKER, 2011). Além disso, é utilizado um processo de tomada de decisão não compensatória, pois não é possível ter um nível alto em uma dimensão que compense uma insuficiência de uma segunda dimensão, de forma exemplificada, uma textura excelente não compensa uma deficiência de teor de açúcar. O processo seguinte avança para uma fase de preferência de marca, onde é feita uma avaliação das marcas que passaram pela triagem, agora vistas como relevantes. Esta avaliação e decisão de compra podem ter por base diversas estratégias de decisão, incluindo um processo compensatório que faz com que deficiência em uma dimensão pode ser superada por uma avaliação positiva em outra.

Novamente Herbert Simon, que recebeu o prêmio Nobel de economia e que conseguiu reposicionar o senso comum a respeito das decisões de clientes. Simon chamou esses conjuntos de limitações de racionalidade limitada e aceitação de decisões imperfeitas de satisfação. Aaker (2011, p.69) “acreditava que as pessoas tinham limites em sua capacidade e motivação para serem racionais e otimizar suas decisões com o processamento de todas as informações disponíveis” usando assim uma heurística de decisão, como modelo não compensatório, eliminando marcas de conjunto de consideração. O uso deste modelo de triagem não compensatório reduz o número de opções, reduzindo a complexidade de informações envolvidas e complexidade de decisão.

Na mensuração da relevância há necessidade da categoria ou subcategoria ser bem definida, como por exemplo, o nome de barras energéticas. A primeira dimensão da relevância é medida por várias perguntas que refletem uma probabilidade de compra de determinada categoria ou subcategoria: você já comprou? Vai comprar? Está interessado? A segunda dimensão de relevância determina quais marcas estão num conjunto de consideração: se você vai comprar a categoria ou subcategoria, que marcas são consideradas? (AAKER, 2011).

Do ponto de vista estratégico, a associação mais importante é qual marca os clientes associam com categoria ou subcategoria. Como exemplo, a marca Sony, quando um consumidor a menciona como opção de câmeras de vídeo, a Sony tem relevância para este mercado de câmeras de vídeo, não importando os outros itens

fabricados pela marca, pois não é isso que determina a força de marca no mercado. (AAKER, 2011).

Para uma maior eficácia do resultado da marca no mercado, tornando-a marca amada, Atkin ressalta a importância do estudo de uma marca cultuada, que traz um valor significativo:

marca em relação a qual um grupo de clientes exibe grande devoção ou dedicação. Tem ideologia própria e um comprometimento bem definido com a comunidade. Desfruta de devoção exclusiva (ou seja, não compartilhada com outro grupo) e seus seguidores frequentemente se tornam seus defensores voluntários. (ATKIN, 2007, p.19).

O autor faz um estudo acerca dos cultos e as formas pelas quais os seus adeptos são atraídos. Segundo ele, há razões bastante aceitáveis e razoáveis para os cultos terem aderência. (ATKIN, 2007). No senso comum, acredita-se que as pessoas buscam um culto com o intuito de se adequarem à sociedade, porém o oposto foi encontrado: elas buscam se tornarem mais individuais, sendo elas mesmos, ser mais essência.

Trata-se também do sentimento de pertencimento a um grupo, vital, pelo qual o ser humano busca encontrar o seu lugar. (ATKIN, 2007). O grupo traz um espaço seguro, onde o indivíduo pode se sentir mais confiante, podendo até mesmo se expressar.

O paradoxo do culto pode ser visto em quatro etapas básicas: o indivíduo sente-se diferente e alienado no mundo que o rodeia; essa sensação leva a uma busca de um ambiente mais compatível e receptivo; um lugar onde ele se sinta confiante e seguro, que coloca a diferença existente com o mundo exterior como virtude ao invés de erro; assim, cria-se circunstâncias para que o indivíduo tenha realização neste grupo de pessoas com ideias e interesses em comum, aceitando este ser da forma como ele é. (ATKIN, 2007).

O ser humano tem consciência de ser diferente, de ser único. Assim, um ambiente onde o nosso diferente é celebrado e incentivado por pessoas diferentes e que mantém afinidades, é bastante estimulante. Diferente de quando não se é reconhecido, é grande o sentimento de incomodo e insatisfação. (ATKIN, 2007). O

processo acima é reconhecido como uma constante humana, é comum à todos as pessoas em todos os seus âmbitos e até num consumo a determinada marca.

Adquirir determinado produto que tenha maior nome no mercado e simbolize a inteligência, por exemplo, faz com que a pessoa, usando determinada marca, reforce sua identidade, ou até mesmo reforce seu objetivo, pode se sentir diferente. Assim criando uma conexão bastante intensa. Um exemplo é a Apple, que construiu uma forte comunidade de seguidores da marca por reforçar uma atitude diferente em relação à vida – lançando uma campanha que difundia a ideia de aprovação aos diferentes, que se harmoniza com a marca e com seus fieis consumidores. Sendo assim, pode-se perceber que pertencer a um grupo significa sermos mais nós mesmos, este é o paradoxo central dos cultos. (ATKIN, 2007).

Outro conceito interessante apresentado por Atkin (2007, p.54) se refere à primazia da pessoa: “Segundo a sabedoria convencional, nós compramos ideias ou coisas. É entre o individuo e o objeto ou ideia que a transação ocorre [...] pergunte a um sacerdote o que faz alguém se converter e ele responderá que é a ideologia: a verdade da palavra de Deus”. Ou seja, a interação entre a marca/a ideia e a pessoa.

Atkin (2007) apresenta os princípios fundamentais que regem o conceito de primazia da pessoa:

- conduzir e reconhecer sua organização para concentrar-se na pessoa;
- obter a adesão correta. Uma marca cultuada precisa distinguir os indivíduos capazes de serem clientes potencial, bem socializados;
- criar oportunidades para interações entre adeptos e não adeptos, pela interação gerada;
- remover distrações. Os responsáveis precisam concentrar-se nas interações. É importante engajar este possível consumidor e fazê-lo se sentir bem;
- bombardear amor. Fazendo o consumidor se sentir uma pessoa importante e única, pois o bem estar dele é fonte para o do responsável.

É importante, assim como breve abordado, a criação de uma mitologia da importância da pessoa – os mitos são comunicadores poderosos de ideologia, são células virais, transmitem com eficácia seu DNA para o corpo da organização, porque acabam tendo uma estrutura narrativa bastante atraente. O mito além de ser uma história, tem uma característica importante: transcender cotidiano para descrevê-lo. Nele haverá sempre um herói, um desafio a ser superado e um final

feliz. (ATKIN, 2007). Haverá uma descoberta/iluminação/aumento de conhecimento para o herói e conseqüentemente para o consumidor, quando ele vencer este desafio.

É percebida uma correlação positiva entre uma sociabilização e crença e entre a crença e o comportamento. Sendo assim, quanto maior for a sociabilização, maior será a convicção para compra; quanto maior a convicção, mais o comportamento ficará em harmonia com a crença; quanto maiores os laços intragrupais, maiores os laços com o culto, com a marca cultuada. (ATKIN, 2007).

A sociabilização pode ser melhor compreendida através do conceito de estruturas de plausibilidade advindo de Peter Berger – as construções sociais sustentam os temas de maior intangibilidade, os mais importantes da vida – o significado de tudo. “Diante do caos aterrador e da crueldade do acaso, a humanidade tem uma necessidade premente de descobrir o sentido das coisas e de criar uma ordem para elas”. (ATKIN, 2007, p. 79). Sendo conferido um significado pela mediação de um grupo, com cada membro reforçando aos outros uma credibilidade de interpretação, cada instituição afirmando com certeza a plausibilidade de uma crença pelo motivo de adesão coletiva de seus membros.

Outra ferramenta é a responsabilidade mútua, que resulta de um senso de pertencimento dentro de um grupo. Quanto mais forte o senso de responsabilidade mútua, mais forte será o culto/marca cultuada. Assim também, quanto mais bem implementados os programas para criação desse senso de pertencimento, mais forte será a reciprocidade. “A reciprocidade é não só um excelente mecanismo de consolidação dos laços, mas também uma boa estratégia de crescimento. Estimular o seu culto nessa direção provavelmente lhe propiciará os benefícios quase sempre inconciliáveis do crescimento e da fidelidade”. (ATKIN, 2007, p. 105).

A marca funciona como provedora de significado, possibilitando ao consumidor expressar um conjunto de valores e crenças. Para o desenvolvimento de uma ideologia eficaz, deve ser examinado o por quê, como, quais e onde as pessoas conseguem descobrir significados. Para construção do significado, Aaker (2007, p. 118) afirma que o segredo é a interpretação, o propósito e o controle. “Interpretar o caos do mundo para que se torne um grupo coerente de história, criar uma meta para a própria existência e um senso de controle diante da aparente casualidade da vida são os papéis principais de um sistema de significado altamente eficaz.”

Um sistema de significado de uma marca cultuada precisa traçar uma visão de como o mundo deveria ser, deve conter uma aspiração, com base em seu sistema de valores. Sendo que a empresa que é conduzida por valores, conquista o tipo de fidelidade no cliente que toda a organização busca, porque seu apelo transcende o produto. Pois o consumidor pode expressar seu valor de uma forma mais profunda quando gasta seu dinheiro, fruto de um trabalho que passa a maior parte do seu tempo diário, trazendo significado para todo o processo. (AAKER, 2007).

As marcas cultuadas precisam de significado, este pode ser um forte diferencial e também a oportunidade de um valor agregado adicional, sem depender da superioridade de um produto. (AAKER, 2007). Pode-se aproveitar um sistema de significado de cultura que já seja conhecido; pode-se utilizar crenças já existentes que se encaixem na cultura da organização; ou pode-se reunir os membros da comunidade para darem voz às crenças que ficaram no inconsciente desde a fundação da organização.

Atkin (2007, p.126) aborda a marca como símbolo. Segundo o sociólogo Macler, “o símbolo é ao mesmo tempo um [...] meio de comunicação e um terreno comum de entendimento. Toda a comunicação, seja mediante a linguagem ou de outros meios, faz uso dos símbolos. A sociedade mal poderia existir sem eles”. Pela comunidade, um sistema simbólico sinaliza uma identidade de um grupo exatamente pela diferença compartilhada. No caso da Apple, o Jobs é o símbolo humano da empresa – ele é o símbolo vivo “tem a vantagem de permitir que o conjunto de membros se identifique rapidamente pelo simples fato de serem humanos, embora elevados ao status de semideuses”. (ATKIN, 2007, p.133).

O comprometimento é de grande importância para uma marca cultuada. Os adeptos a um culto investem emoção, dinheiro, carreira, tempo, respeito e até mesmo famílias e relacionamentos. O conceito defende que se a esse nível alto de comprometimento não houver uma recompensa, com uma liderança assumindo compromisso neste mesmo nível e pagando este mesmo preço, os resultados podem ser complicados. Assim sendo, para se conquistar uma devoção tamanha à marca, a organização precisa fazer um investimento a tal nível. Pois o nível de fidelidade à marca pode se tornar o mesmo de raiva quando tomada uma atitude incoerente na construção da marca. (ATKIN, 2007).

Numa construção de marca, também é fundamental ter aplicabilidade o conceito de dissensão e familiaridade. Atkin (2007) afirma que para as ideias inovadoras e diferentes, apenas alguns adeptos revolucionários são os consumidores, porém estes são atentos à novidade, ao que vem depois. Este é um segmento relativamente pequeno que exige inovação com frequência e que exige grandes gastos no desenvolvimento de novos produtos. Porém, o grupo da maioria precisa que a novidade parece familiar com o cliente e seu *life style*.

A tensão também é um grande desafio para uma marca cultuada, é um fator tangível que precisa de compreensão e gerenciamento. (ATKIN, 2007). Por tensão alguns sociólogos a interpretam com uma via de mão dupla, se for diferente demais, ela se aliena de seu público potencial e é destruída pelo sistema; se semelhante demais, perde razão de existência para seus seguidores. Na medida certa, porém, esta faz com que a comunidade se torne grande e forte; sendo assim, diferentes o bastante e semelhantes o bastante, ao mesmo tempo.

Outro ponto importante é a causa que a marca cultuada adere, para realmente ter uma visão de mundo melhor, a causa precisa ter base de retidão. Essa força interior que motiva e causa energia para o combate ao verdadeiro inimigo, denominado *status quo* – o estado atual das coisas. (ATKIN, 2007). Por isso a importância de uma causa bem elaborada, que seja advinda da identidade da marca.

Há a necessidade da propriedade da organização ser compartilhada, podendo uma marca cultuada manter-se viva para além do tempo de duração de uma vida, precisando ser compartilhada também com os clientes, que cada vez exigem um papel de maior importância na comunidade. (ATKIN, 2007). Redefinindo inclusive o papel da gerência de marca, sendo este menos comandante e mais humilde, verdadeiro, apoiador e nutridor da comunidade que sua marca constituiu.

Para a construção da marca, há necessidade de ser trabalhado o propósito. Reiman (2013, p.25) trata a respeito do que "Aristóteles chamou de *quididade*; Nietzsche chamou de *o porquê*; Disney chamou de *mágica*; Kennedy chamou de *lua*: desde os primórdios do pensamento humano, o propósito tem sido guia, inspiração e razão para cremos em algo maior."

A identificação da marca veio dos criadores de gados que marcando seu gado, os caubóis podiam identificar seu próprio rebanho. No início o marketing apenas informava o consumidor a respeito da marca e do produto à venda. Porém

com a exigência do consumidor, que trocou da pergunta ‘quanto é’ para a pergunta ‘por que devo comprar de você?’ incentivaram às organizações à introduzirem algo maior, um propósito autêntico, uma posição. (REIMAN, 2013).

A compra de um produto também é uma adesão de uma ideia, que em algumas vezes simboliza algo maior. As alianças atuais são entre pessoas e não mais contratos com consumidores, sendo assim mais humanizadas, havendo mais cuidado no relacionamento. Ações fazem o papel de substituição de anúncios, estimulam o relacionamento entre doadores e receptores. Um líder com propósito são capazes de transformar todo o seu entorno em uma cultura, conseguindo criar um atmosfera positiva. As marcas com propósito de marca criam comunidades digitais, seguem alguns exemplos: Propósito da P&G – “melhorando a vida, perto de você”; propósito da Graco – “cuidar de quem cuida deles”; propósito do MC Donalds – “amo muito tudo isso”. (REIMAN, 2013).

Uma Marca com propósito, conforme Reiman (2013) tem poder de transformação para organizações com sentido:

- O quê muda para Por quê;
- Ponto de diferença muda para Ponto de vista;
- Movida pelo mercado muda para Movida a Ethos;
- Competitiva muda para Única;
- Empregados muda para Mensageiros;
- Consumidores muda para Defensores;
- Contratos com consumidores muda para Aliança com o consumidor;
- Comunicação muda para Comunidades;
- Anúncios muda para Ações;
- Responsabilidade social muda para Oportunidade social;
- Lealdade muda para Amor;
- Liderança transacional muda para Liderança transformadora;
- Próximo trimestre muda para próxima geração.

Reiman (2013, p.36) afirma que “as pessoas não são motivadas por resultados. Tudo se resume ao fator humano – e o propósito é a força por trás disso. É o que mexe com nossas almas e nos inspira a fazer grandes coisas por longos períodos de tempo.”

Liderança com propósito precisa de uma causa, um motivo maior. A palavra motivo vem do latim *motivum*, que significa ‘causa em movimento’. Quando o motivo é significativo, impulsiona o líder que tem propósito. Albert Einstein afirmou que: “Somente quem se dedica de corpo e alma a uma causa pode ser um verdadeiro mestre. A excelência, pois, exige a pessoa por inteiro”. Estes líderes não administram, eles cativam. Ao invés de executarem tarefas, eles lideram cruzadas. (REIMAN, 2013).

Para o propósito ter efeito e ser autossustentável, a verdade e autenticidade são fundamentais. Quando é real, o consumidor sabe, sente e compra. (REIMAN, 2013). MC Donald tem por peça favorita a história de ‘O homem de la mancha’, que tem base na obra de Miguel de Cervantes. A história da obra se refere a um homem que coloca uma armadura velha e enferrujada, e convencido de ser cavaleiro, se autodomina Don Quixote de la mancha. Ele não via o mundo como era, mas como deveria ser – com gestos atenciosos e nobres, e com sonhos impossíveis.

Grandes lideranças têm valores nobres e firmes. Os valores dos líderes precisam ser exemplo aos associados. Eles auxiliam os outros a encontrarem e executarem seus talentos. Eles focam no alinhamento, estreitamente de forma constante a relação entre ideal, valores e objetivos da empresa. Ele é fiel à suas crenças, é autêntico, transparente e ama o que faz. As leis de Burke afirmam o seguinte segundo Reiman (2013):

- Contratar pessoas com propósito;
- Criar comprometimento e alinhamento;
- Aprimorar e forma contínua;
- Usar o propósito como prisma;
- Descentralizar;
- Lucrar de forma consistente com propósito;
- Ter fé no propósito.

São três as principais características da liderança por meio de estudos dos grandes líderes com propósito: a fé – que nos capacita para a grandeza, os que crescem em busca de algo maior o alcançam; a família – esses líderes sempre a colocam em primeiro lugar; e a coragem – qualidades como ser atencioso, afetuoso e respeitoso servem para todos os relacionamentos. (REIMAN, 2013).

Um ponto importante dentro do propósito é sobre algumas ideias denominadas como *Master Ideas* “ensinamentos grandiosos, morais, religiosos e metafísicos que são fundamentos da cultura”. (REIMAN, 2013, p. 54). Ele afirma que nossa mente é ocupada com demasiada informação, porém, nas que ficam implícitas no cotidiano estariam as ideias que nos formam. As *master ideas* tem por convicção de que o pensamento é o que mexe com a alma.

As *Master Ideas* são aquelas afirmações poderosas que não são passíveis de aprovação, que desafiam crenças estabelecidas e tem poder de iluminar nossa existência. Elas são os propósitos com significação. É uma luz que tem origem na essência da organização, que aponta um caminho superior, serve de guia, inspira e protege. (REIMAN, 2013). E mais importante, uma *Master Idea* incute significado nos seres humanos. Como exemplos: ‘Deus é Amor’, ‘Nós vamos superar’. Nas organizações, tem o papel de até mesmo elevar o mundo. Assim como as *Master Ideas* expandiram o modo de pensar e a compreensão do mundo, expandiram a atuação dos negócios pelo cuidado com os interessados no processo. O cliente destas empresas é a sociedade.

As *Master Ideas* têm como princípios, segundo Reiman (2013):

- Ser atemporal – *Master Ideas* são verdades. Os fatos, assim como posicionamento de marca podem mudar com o tempo, mas a verdade não. Estas perpassam as gerações, unindo o passado com expectativas do futuro;
- Ensinar – as melhores ideias do mundo nos fazem melhores. Elas expandem nosso pensamento, proporcionam lições;
- Satisfazer – as *Master Ideas* satisfazem um desejo fundamental em nós, em todos os níveis na empresa, elas inflam a sensação de estarmos vivos;
- Ser um grito de guerra – elas são ordens de comando, convocam a seguir uma ambição coletiva;
- Ter base *no ethos* – *grandes empresas crescem das sementes plantadas no início. O Ethos* é o nome da empresa.
- Ser transformadora – as *Master Ideas* criam uma mudança holística na organização. A estratégia faz um reposicionamento da marca do racional para o emocional, criando propósito que afeta organização de forma geral;

- Inspirar - a palavra espírito – sinônimo de alma – vem do latim *spiritus*, originalmente significando ‘fôlego’. As máster ideas são um sopro de vida para a organização e as pessoas que dela fazem parte;
- Nascer de convicção – as *Master Ideas* são criadas pela busca de um sentido profundo. A fé vence a informação, como exemplo o novo mantra da Unilever: ‘mais mágica, menos lógica’;
- Contar uma história – as máster ideas criam uma narrativa para o negócio. A história da excelência operacional com a métrica do desempenho, da excelência emocional com a métrica do humano – a história do velho e do novo.

As *Master Ideas* vieram para contemplar nossa busca por significado, que afinal, é uma força essencial. E se é assim, não teria motivos para deixá-la de lado na esfera do trabalho. As máster ideas tem o poder de ficar na história, engajam pessoas e as informam tanto interna como externamente, potencializando a construção da marca.

Sendo assim, o estudo da construção de marca abordado neste capítulo é aprofundado no que se refere ao posicionamento da marca, com o intuito de aliar os estudos de construção de marca com o estudo de como esta *branding* fará seu posicionamento.

2.2.1 Posicionamento de Marca

Neste capítulo serão abordadas as fases para o posicionamento da marca. No decorrer da leitura será apresentado o caminho para o posicionamento da marca, retomando brevemente a respeito da identidade da marca e proposta de valor, sendo este um complemento ao capítulo anterior que trata da construção de marca.

O caminho se inicia com a determinação da identidade e a especificação de uma proposta de valor, conforme citados no capítulo anterior. Posteriormente deverão ser definidos os objetivos da comunicação, com seu planejamento e implementação. Tendo assim a posição da marca como ponto de partida. (AAKER, 2001).

Segundo Aaker (2005) “A posição de uma marca realmente reflete como as pessoas percebem a marca. Contudo, o posicionamento, ou uma estratégia de

posicionamento, pode ser usada também para refletir como uma empresa está procurando ser percebida”. (AAKER, 2005, p. 115).

O estudo para o posicionamento da organização é de grande relevância, uma vez que será de responsabilidade dele toda e qualquer forma de diferenciação que a empresa busca fazer no mercado em que atua, é uma forma de ser percebida como diferente, demonstrando assim uma vantagem competitiva junto a todo o meio semelhante em que se encontra.

Posicionamento tornou-se conhecido com Ries e Trout (1982), que descreve-o da seguinte forma:

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa ou mesmo uma pessoa [...] Mas o posicionamento não é o que você faz para um produto. O posicionamento é o que você faz na mente do cliente em potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente em potencial. (Hooley, Piercy, Nicolaud, 2001, p.150).

Ries e Trout (1987) afirmam que o programa de posicionamento deve iniciar com seis simples perguntas, que tem seis complexas respostas:

- Qual a posição que você tem? Neste contexto de posicionamento, é necessário refletir qual a posição que a marca ocupa na cabeça do consumidor;
- Qual a posição que você quer ter? Para responder à esta pergunta é necessário ter cautela para se buscar algo que se possa realmente chegar dentro das condições atuais e ter um bom direcionamento de forma que a mensagem possa ser bem compreendida pelo consumidor;
- A quem você deve enfrentar? Efetuar uma análise de concorrência da posição que se busca chegar, a fim de verificar se há real condição de competir;
- Você tem dinheiro suficiente? Análise dos esforços e valores necessários para chegar a este novo posicionamento, verificando a real viabilidade;
- Você aguenta a parada? É importante uma perspectiva à longo prazo, analisando todo o necessário para se manter no mercado;
- Você se comporta de acordo com sua posição? Toda a mensagem da organização deve estar em concordância com o posicionamento, se não de

nada adianta um posicionamento bem elaborado se na prática a mudança não acontece.

O posicionamento, para que seja de fato compreendido, segundo Reis e Trout (1987), há necessidade de observar os seguintes passos: compreender o papel das palavras, relacionando à semântica e utilizando muita flexibilidade mental; estudar como essas palavras exercem influência sobre as pessoas, analisando o poder dos nomes que psicologicamente estejam corretos; cuidado com as mudanças, buscando a mudança quando necessário e não modificando sua identidade com frequência; visão e intuição – buscando ferramentas para prever possíveis resultados de ações; coragem – para investir na comunicação quando todos estes retroagidos; simplicidade – ideias simples e claras realmente funcionam; sutileza; disposição à sacrifícios – a essência do posicionamento; paciência; e visão global.

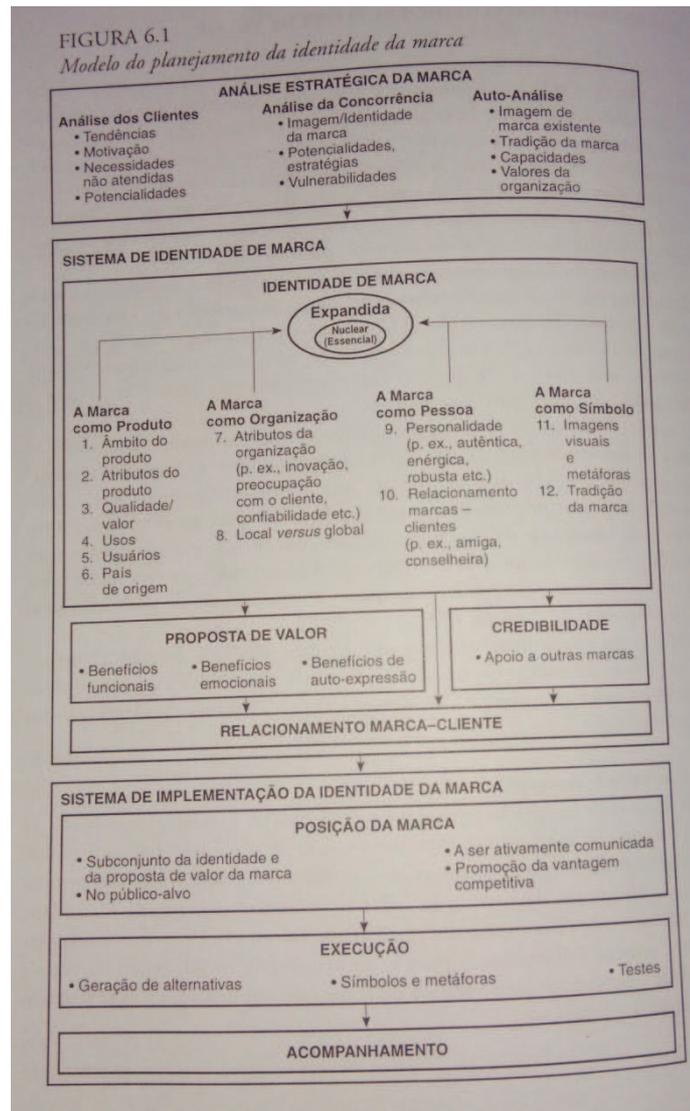
Para se posicionar, a *branding* precisa observar quatro características-chave que são: a identidade, o público-alvo, estar ativamente comunicada e demonstrar uma vantagem competitiva. (AAKER, 2001).

Enquanto que o posicionamento pode ser modificado quando necessário, a identidade e proposta de valor não se modificam. A mudança ocorre na concentração da posição e conseqüentemente seus planos de comunicação. A identidade e proposta de valor não necessitam ser divulgadas para o consumidor, uma vez que a comunicação do posicionamento tratará de adicionar estas informações em suas divulgações. (AAKER, 2001).

Ainda ao que se refere a identidade, são três os elementos a serem observados: identidade essencial ou nuclear, pontos de alavancagem na estrutura da identidade e a proposta de valor. (AAKER, 2001).

A identidade essencial tem por objetivo representar o núcleo atemporal da marca, que contém os valores exclusivos e valiosos da marca. Os elementos da marca devem agrupar-se em torno dos componentes da identidade essencial, podendo abrir diferentes alternativas de execução, acrescentando maior riqueza e textura. No posicionamento da marca deverá ser incluída a identidade essencial, para que os elementos de comunicação não fiquem desviados da essência de marca. (AAKER, 2001). Figura 3 – Modelo do planejamento da identidade da marca.

Figura 3 – Modelo do planejamento da identidade da marca.



Autor: AAKER, 2001, p. 196

Na identificação dos pontos de alavancagem, a posição de marca não necessariamente se encontra na identidade essencial, o exemplo dado pelo autor é o Ronald McDonald, que é considerado um ponto de alavancagem para o McDonald's. (AAKER, 2001).

No que se refere à proposta de valor, o motivo de aproximação do relacionamento com o cliente são geralmente os benefícios. “Um benefício para os clientes que faça parte da proposta de valor e da base do relacionamento marca-cliente pode ser outro candidato preferencial a uma posição de marca.” Aaker coloca como exemplo o benefício funcional que a Nike oferece, a melhoria de desempenho

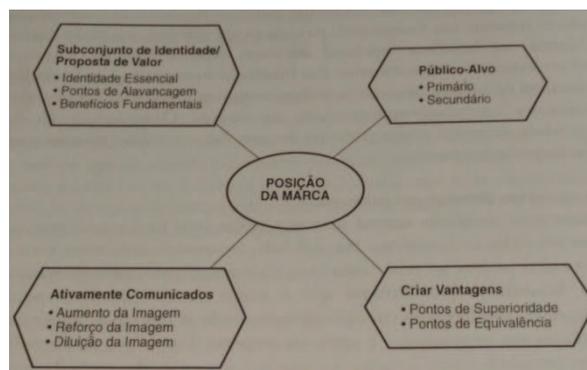
e também o benefício de auto expressão pela representante da marca ser o atleta Michael Jordan. (AAKER, 2001, p.197).

Quando se tem por objetivo a comunicação ativa do posicionamento da *branding*, prevê-se a necessidade de objetivos específicos de comunicação, que devem estar concentrados no fortalecimento da imagem da *branding*, no relacionamento com a marca-cliente ou em sua modificação. Se estes objetivos forem viáveis, o próximo passo é fazer um relatório de avaliação ao cliente. (AAKER, 2001).

Na criação do posicionamento ou reposicionamento da marca, uma etapa importante é a comparação da identidade desta *branding* com sua imagem, analisando as suas diferentes dimensões. Dentro da imagem da marca são abordadas suas percepções tais como: identidade de marca e sua aspiração, tendo que conter as percepções que os estrategistas querem que estejam associadas à *branding*. (AAKER, 2001).

Ademais, seu posicionamento precisa demonstrar uma vantagem competitiva que esteja relacionado aos seus concorrentes, especificando um ponto em que seja superior e que faça parte de sua proposta de valor. Este ponto deverá ser o diferencial, aquele que representa uma grande vantagem para os clientes atuais, e vem ao encontro do que os mesmos estavam buscando, por vezes, sem nem sequer terem o percebido claramente. Esta ressonância junto aos clientes deve ocorrer de forma bem estudada, a fim de evitar um mau direcionamento que pode tornar a marca esquizofrênica. Este posicionamento deve ser pensado com visão de longo prazo, com visão inovadora que consiga captar uma posição estratégica bem definida para um longo período de tempo. (AAKER, 2001). Figura 4 – Posição da marca.

Figura 4 – Posição da marca



Fonte: Aaker, 2001, p. 202

A viabilidade do posicionamento da *branding* é muito importante. A posição deve ser atingível, tendo um apoio em sua base e principalmente no que refere à sua capacidade de criação de novos produtos e serviços, e que possam estar de acordo com esta nova posição. (AAKER, 2001).

O plano de comunicação a ser executado é fundamental que seja bem elaborado, pois de nada adianta um bom posicionamento sem que seja bem comunicado e bem compreendido pelo público-alvo. (AAKER, 2001). Neste plano de comunicação é necessário o uso de muita insistência e paciência para que possam ser avaliadas cada estratégia, e se necessário, corrigidas ao longo da aplicação.

Para comunicar o posicionamento, Aaker (2001) afirma que: “quanto mais propostas alternativas gerar, maiores serão as chances de criar algo brilhante [...] o truque é dispor de uma estratégia que oriente e coordene”. Aaker sugere que o sucesso pode estar em buscar áreas que não sejam convencionais para estas divulgações: “Patrocínio de eventos, clubes e programas de uso, marketing direto, esforços de relações públicas, stunts publicitários, promoções, apresentações de produtos e as lojas de eventos, e as embalagens”. (AAKER, 2001, p. 206).

Como também citado no capítulo anterior, a utilização de símbolos e metáforas é de grande importância. A busca por elaborar simbologias sólidas e de fácil memorização são fundamentais, alguns podem fazer parte da tradição e outros podem ser criados com estudo a cerca do público alvo e que estejam em concordância com o posicionamento. (AAKER, 2001).

Para a melhor eficácia do plano de comunicação, há possibilidade da realização de testes. Ainda que não tenham 100% de comprovação de resultados, são uma forma de mensurar os efeitos das mudanças. Estes testes podem ser tanto de campo ou de laboratórios. Os testes de campos em geral são mais caros, porém tem um resultado mais certo, sendo possível testar um número limitado apenas. Já os testes laboratoriais, que incluem a apresentação dos resultados a um público-alvo para que se tenham conhecimento de sua reação, geralmente são apresentados anúncios, embalagens, o conceito e alternativas de comunicação. (AAKER, 2001). Justamente por serem testes de laboratório, o público já vem com uma pré-concepção e preparação para tal processo, tornando o resultado um tanto quanto indutivo, o que comprova a eficácia maior dos testes de campo.

Por fim, a última etapa é o acompanhamento. Nesta fase se fazem necessários o monitoramento do posicionamento da *branding* com o passar do

tempo e também de sua identidade. O processo é feito por meio de pesquisas qualitativas, quando buscado saber a percepção do consumidor em grupos de pesquisa e entrevistas em profundidade. E também por pesquisas quantitativas, onde as perguntas estruturadas fazem com que seja possível a avaliação de como as percepções do público-alvo puderam ser afetadas pelas estratégias do posicionamento da *branding*. Os resultados são melhores quando o relacionamento com o seu cliente for melhor, Aaker (2001, p. 208) afirma que “o valor de uma identidade rica e com textura é sua capacidade de dialogar com os clientes de uma forma que ultrapassa os benefícios funcionais e permite uma compreensão aprofundada e da mensuração da equidade de marca”.

A identidade e posicionamento da *branding* se bem criadas e implementadas podem ser um forte diferencial para organização, inclusive auxiliando o gerenciamento da *branding* e sistematizando as estratégias de sua construção. Uma vez que o coordenador de marketing poderá agilizar seu processo de tomada de decisão, montando suas estratégias e planos de ações com alinhamento e adequação com as mudanças do posicionamento, e tornando todos os seus parceiros diretos – equipe, agências de publicidades, *stakeholders* e *influencers* mais próximos à identidade da *branding* para o qual estão prestando seus serviços. (AAKER, 2001).

A melhoria da memorização de marca também é um fator necessário a ser considerado, por isso também a importância de uma coerência na identidade e posicionamento, que acaba facilitando este processo. Segundo Aaker (2001, p.222) “A mente foi representada pelos psicólogos como uma rede que incorpora um conjunto de nódulos interconectados. Um objeto pode ser recordado acessando-se qualquer um dos nódulos ao qual esteja vinculado.” Sendo assim, marcas que não tenham uma personalidade clara, acabam não sendo lembradas no meio de tantas marcas concorrentes.

O posicionamento bem definido proporciona maior significado para a vida da organização, causando um importante impacto interno entre os colaboradores, resultando em sentimentos de orgulho e clareza de propósito, que acaba motivando a equipe de colaboradores de um modo geral. O resultado é o atingimento de metas potencializado, aumentando, por conseguinte, seu desempenho financeiro no curto prazo. (AAKER, 2001).

Finalmente, é imprescindível a criação de uma associação de marca, que nada mais é do que a associação mental que o consumidor faz da imagem da *branding* com todo o posicionamento já apresentado pela organização. A associação tem um grau de força importante, sendo que quanto mais o público for exposto a experiências onde a marca estiver sendo divulgada, mais fortes serão as associações. Se por meio de uma rede de associações, seu grau de força será ainda mais elevado. (AAKER, 2005).

Sendo assim, percebeu-se que uma marca bem posicionada, nos tempos atuais, vem sendo fator vital para sua permanência no mercado. Mas ainda assim há necessidade de um processo de inovação que acompanhe esta ascensão da *branding*, assunto este que será tratado no próximo capítulo.

2.3 Inovação

Este capítulo foi elaborado com o intuito de uma abordagem clara a respeito da inovação, com o objetivo de verificar as formas como a mesma pode ser usada num processo de *branding* e todas as suas contribuições a nível estratégico.

A palavra Inovar, conforme Barbieri (2003, p.41) “vem do verbo latino *innovo*, *innovare*, que significa renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie; inovação vem da palavra *innovatione*, que significa renovado ou tornado novo. As inovações estão presentes em qualquer atividade humana que se renova e se atualiza.”

Segundo Shumpeter (1971), a inovação se dá por meio de uma combinação de diferentes partes da produção, sendo fundamental elemento da economia. As organizações que buscam crescer e sobreviver no mercado precisam fazer uso da inovação tanto na parte da tecnologia como no meio organizacional. Freeman e Soete em 1997 já afirmavam que não inovar é o mesmo que morrer.

Em meados dos anos 90, a IDEO - hoje a maior empresa internacional de design e consultoria em inovação - estava nascendo. Neste período em que estavam apenas um pequeno grupo de design, foi verificada a necessidade de fazer um pesquisa com empresa especializada e com os clientes e *prospects* para descobrir o porquê de as organizações buscarem fora de seu ambiente interno o desenvolvimento dos produtos. A resposta foram quatro razões principais, que estão elencadas em ordem de importância: capacidade, velocidade, especialização e inovação. Sendo que esta última, nos anos posteriores, passou para o primeiro lugar da lista. (KELLEY, 2001).

Inovação, antes da marca chegar ao sucesso, é nomeada de processo de inovação. Tendo necessidade deste processo ser gerenciado de forma estratégica com a integração e interação entre mercado, tecnologia e organização. Tanto como fonte de conhecimento, criatividade e informação ou como fonte de inovação e aprendizado, deve encaminhar a organização para o processo de inovação (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008). Hesselbein (2002) complementa que inovação é a mudança que cria uma nova dimensão de desempenho.

Drucker (1989) já afirmava que para a empresa se tornar inovadora, são necessários os seguintes passos: uma ideia, que estimula e orienta esforço, passando por um processo de transformação de ideia em produto. Essas ideias

inovadoras são medidas não pela importância tecnológica/científica, mas pelo que contribuem para o consumidor e para o mercado em geral. Segundo ele, para que haja realmente um processo de inovação na empresa, é preciso determinar quanto de inovação será preciso para a permanência no mercado, abandonando o que é obsoleto e orientando toda a organização para a busca do novo. Sendo então necessária a mudança de pensamentos, que deve levar à mudanças de atitude, mudança de políticas e práticas, e também disposição de valores para o orçamentos de pesquisa.

A descrição de inovação, de forma simples, é algo a mais do que projetar uma ideia, é um processo de desenvolver o uso prática da mesma, que possa agregar valor ou riqueza. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.31) afirmam que são quatro os diferentes tipos de inovação:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Como metodologia para o processo de inovação, Kelley (2001) afirma que a IDEO utiliza os seguintes processos:

- Observe os clientes e os *prospects*, principalmente a seus admiradores;
- Modifique o ambiente de trabalho, usando uma linguagem positiva tanto aos visitantes como aos colegas;
- Utilize um pensamento verbal e não substantivo, objetivando a criação de experiências únicas para todos os que estiverem em contato com a organização;
- Busque quebrar as regras e errar, objetivando uma cultura de mudança e aprendizado, onde os contratemplos são esperados;
- Construa pontes entre os departamentos, da organização para os prospects e do presente até o futuro.

Este processo, denominado de swing pela IDEO, sugere a tentativa que no início leva ao erro até que o processo se torne fácil. Sugere a observação, como fundamental, do mercado, dos clientes e dos produtos. Para gerar inovação, Kelley (2001) sugere que sejam feitos grupos com geralmente oito personagens, para que se chegue ao resultado final:

- Visionário – por inspirar entusiasmo e afeição em seu grupo;
- Solucionador de problemas – o responsável por este foco;
- Iconoclasta – aquele que é o contraponto, que não concorda com as ideias sobre equipe e inovação do grupo;
- Tomador de pulso – aquele que é responsável pela ligação pessoal e mais próxima entre os membros;
- Artesão – agrega com talentos diferenciados;
- Tecnologista – agrega com conhecimento de materiais, tecnologias e mecanismos complexos;
- Empreendedor – inovador e brilhante, sendo uma influência positiva;
- Camaleão – automotivado, entusiasmado e autodidata.

Com o objetivo da compreensão da gestão da inovação, a Minnessota Innovation Research Program (MIRP), realizou uma pesquisa que envolveu mais de trinta pesquisadores num período de dezessete anos. Para o entendimento deste processo de gestão, quatorze equipes conduziram estudos longitudinais de inovações em processos, produtos e administrativas. Para a comparação de resultados das quatorze equipes adotou-se uma estrutura simples composta por cinco conceitos: pessoas, contextos, ideias, resultados e transações, que basicamente definem o processo de inovação.

O *innovation journey* (processo de inovação) tem por definição: “Novas ideias, que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outros, para mudar contextos institucionais e organizacionais”. (VAN DE VEN, 2000, p. 4). Segundo o autor, o método adotado pelo MIRP superou as dificuldades apontadas, que seriam as pesquisas retrospectivas e fragmentadas e trouxe com clareza a importância do uso deste processo de gestão de inovação.

Com o passar da pesquisa foi percebido que apesar do *conventional wisdom* (senso comum) ter por concepção de que a gestão de inovação era um projeto

simples que mantinha uma metodicidade regular durante todo o processo, a realidade percebida foi outra. Inicialmente tinha-se por concepção que: a única responsabilidade da equipe de inovação era realmente o projeto, a inovação era totalmente distinta dos outros cargos na organização, os *stakeholders* eram estáveis, os recursos e restrição vinham do ambiente estável, as etapas do processo eram bem definidas e o resultado de tudo isso seria ou sucesso ou fracasso.

Após a pesquisa, foi detectado o seguinte na realidade: “ideias inovadoras proliferarem em muitas outras ideias; não havia apenas invenção, mas também reinvenção; algumas ideias eram descartadas, enquanto outras renasciam; muitas pessoas eram envolvidas, mas a maioria apenas parcialmente”. Além do mais, as trajetórias eram em múltiplos caminhos e *spin-offs*, alguns coordenados e relacionados, porém outros não; os *stakeholders* eram modificados com frequência; e a avaliação de resultados eram múltiplas, perdendo em algumas vezes sua nitidez. (VAN DE VEN et al., 1999, p. 9).

A inovação como estratégia empresarial para a 3M tem sua fórmula definida como “novas ideias mais ações ou implementações que resultem em melhorias, ganhos ou lucros”. (GUNDLING, 2000, p. 23). São diversas as formas de inovar com base na cultura e filosofia de cada organização. Inicialmente é necessário caracterizar as estratégias pela sua natureza e essência, que se difere pela busca de sucesso inicial ou gradativo. Posteriormente devem se caracterizar por processos, com a informação da inovação partindo de cima para baixo ou de dentro da organização. Inovações de cima para baixo tendem a ter uma estratégia pensada e formulada, quando acontece neste formato, a tendência é o crescimento e o incentivo à ocorrência da inovação de baixo para cima. (DESTCHAMPS E NAYAK, 1996, p. 44).

Segundo o autor, para que o processo de cima para baixo tenha êxito, são necessárias estas qualificações. (DESTCHAPS E NAYAK, 1996):

- Visão sólida por parte dos diretores a respeito de onde e como inovar, com capacitação de mobilizar toda a organização para que aconteça;
- Cultura tecnológica sólida e busca por desenvolver uma cultura inovadora;
- Pesquisa clara aliada à intuição sobre a busca do consumidor, para o desenvolvimento de novos e exclusivos produtos/conceitos;
- Habilidade para combinar inovação por meio do reforço de todos;

- Persistência para suportar modificações nas condições do mercado.

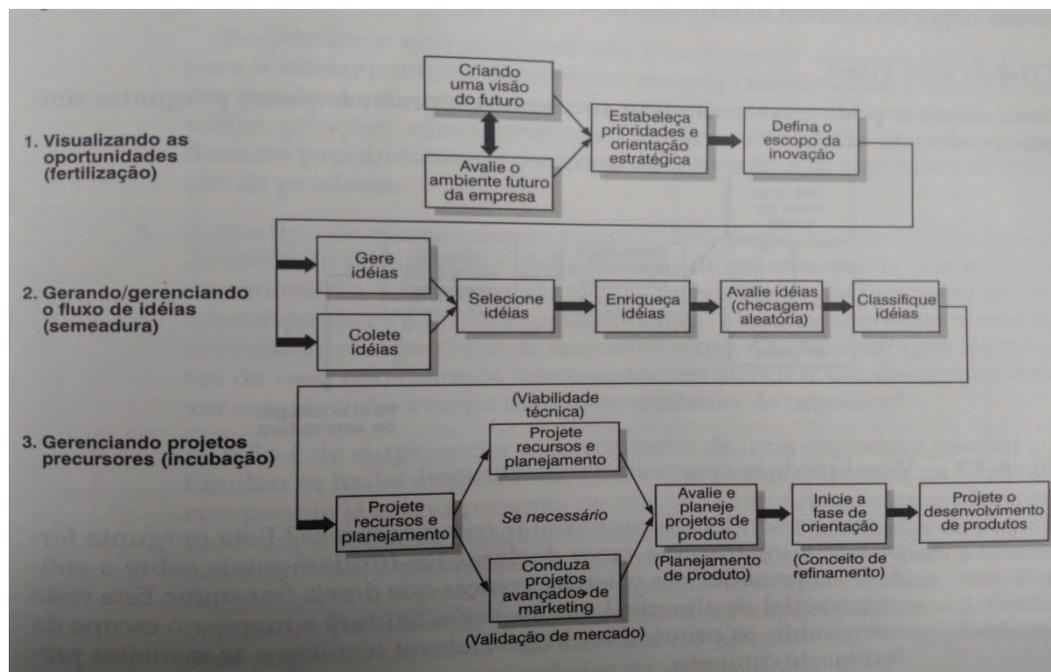
Já o processo de baixo para cima, que é mais raro nas organizações, tem as seguintes qualificações:

- promover clima organizacional de encorajar e recompensar, com o intuito dos colaboradores tomarem iniciativa, com tolerância para fracassos criativos e inteligentes;
- implementar mecanismos administrativos, estando aberto à ideias, coletando-as e selecionando-as, além de patrocinar projetos;
- criar compensações de nível alto para o gerenciamento dos projetos.

Os estágios de inovação, conforme figura 5 – O processo de gerenciamento de ideias, são necessários para os estímulos de processos inovadores na organização, segundo Destchamps e Nayak (1996, p. 123) são os seguintes:

1. Estágio de fertilização, para visualizar as oportunidades;
2. Estágio de sementeira, para gerar e gerenciar o fluxo de ideias;
3. Estágio de incubação, para gerenciar projetos precursores.

Figura 5 – O processo de gerenciamento de ideias



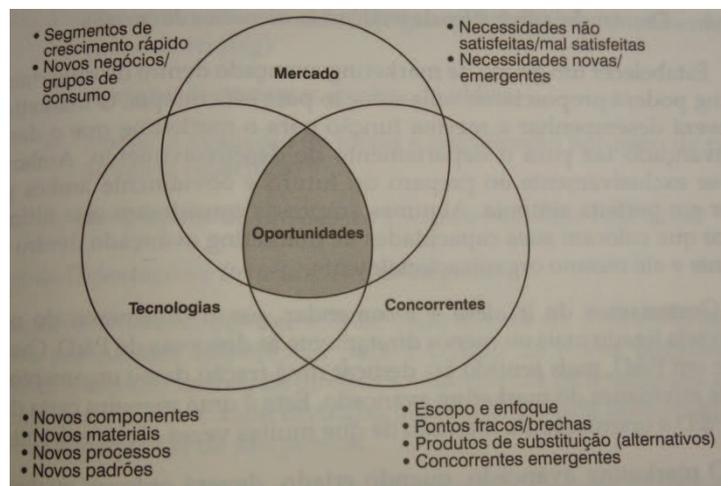
Fonte: Deschamps e Nayak, 1996, p.123

Na primeira etapa, da visualização de oportunidades, o processo é iniciado com a criação de uma visão holística, que possa possibilitar um olhar à longo prazo, posteriormente estabelecendo as prioridades e orientações estratégicas de forma ampla, possibilitando a criação de uma variedade de negócios a serem criados e diferentes inovações.

Para a criação da visão, há necessidade da empresa responder às seguintes perguntas: “o que pretendemos representar como empresa? Que tipos de produtos queremos oferecer? A que tipos de cliente queremos servir? O que desejamos que nossos produtos signifiquem?” (DESCHAMPS E NAYAK, 1996, p.125).

Na avaliação do futuro ambiente da empresa, o autor afirma que há necessidade de um contínuo esforço para identificação, combinação e decifração das tendências que serão as responsáveis por moldarem o futuro da organização. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996). Estas tendências a serem observadas são as de mercados, de tecnologia e da concorrência, sendo que a análise das mesmas objetivará a busca por oportunidades. Figura 6 – Identificando oportunidades.

Figura 6 – Identificando oportunidades

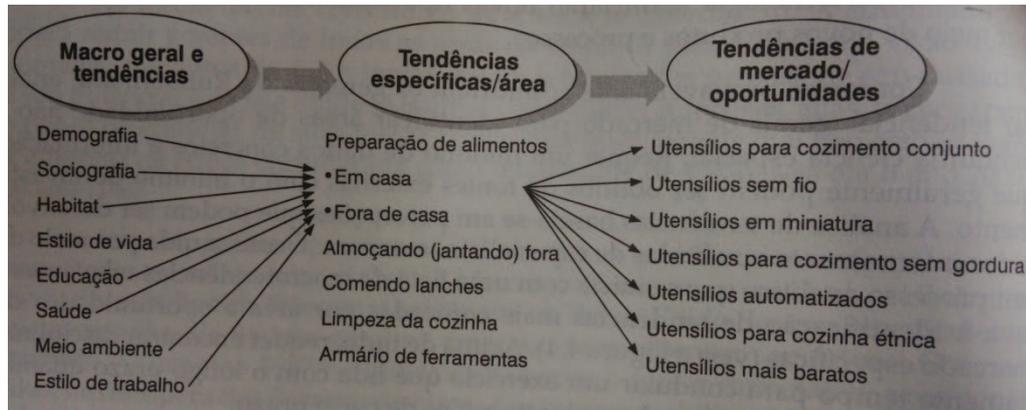


Fonte: Deschamps e Nayak, 1996, p. 127

Análise de tendências consiste em analisar percepções que poderão ser desenvolvidas de forma interna ou por especialistas externos. A construção acontece por meio de um processo analítico que é iniciado com uma lista onde constam macrotendências relevantes e que levam a identificação de tendências com foco nas específicas áreas e oportunidades de mercados. É fundamental disciplina para que se conduzam estes processos de longo prazo enquanto existem diversos

de curto prazo aguardando. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996). Na figura 7 – Desmanche sistemático de tendências, se observa uma análise de tendências com exemplo focado em utensílios de cozinha.

Figura 7 – Desmanche sistemático de tendências



Fonte: Deschamps e Nayak, 1996, p. 128

Para que sejam priorizados os esforços de longo prazo, o autor sugere a criação de uma equipe de marketing avançado, que dentro do departamento do marketing poderá se focar nesta visão de longo prazo. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996). Esta equipe deverá focar em quatro tipos de tarefas:

1. Realização de pesquisa de mercadoria de longo prazo:
 - analisando macrotendências e desenvolvendo estimativas de mercado no longo prazo;
 - estimando e mapeando a evolução de necessidades e comportamentos dos consumidores;
 - monitorando tendências em canais de distribuição e comunicação com o mercado;
 - monitoramento da inteligência estratégica da concorrência;
 - monitoramento de tendências em indústrias emergentes.
2. Condução de atividades experimentais no marketing:
 - invadindo mercados externos procurando ideias e tendências;
 - revisando e avaliando invenções propostas à organização;
 - organizando visitas à campo;
 - organizando follow-up de lançamento de produto-piloto.
3. Alimentando e oferecendo suporte à processos de avaliação de ideias:

- dando apoio à exercícios de geração de ideias (documentos de briefing);
- apoando e documentando coleta de ideias;
- apoando a avaliação de ideias e classificando-as por pesquisas aleatórias e específicas.

4. Apoando projetos de pré-desenvolvimento pela base *ad hoc*.

O passo posterior, ainda dentro da fase de fertilização, é o de estabelecer orientação e prioridades estratégicas. Nesta fase, o conselho de estratégia deverá orientar o processo por meio da estratégia de negócios que possui quatro diferentes componentes: “estratégia de produto/mercado, estratégia tecnológica, estratégia de marketing e estratégia de produção”. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996, p. 131). Figura 8 – Mapeando áreas prioritárias de inovação. Onde no campo de gestão de inovação, são duas as práticas a serem focadas:

1. Formulação de estratégia de inovação:

- revisando a análise de avaliação do ambiente;
- estabelecendo direção e prioridades estratégicas para criar novos negócios;
- formulando diretrizes e definindo o escopo da inovação.

2. Supervisão dos programas de inovação:

- revisando e aprovando a seleção de oportunidades inovadoras;
- estabelecendo mecanismo para projetos posteriores;
- montando equipes de exploração para fazer follow-up das oportunidades promissoras;
- aprovando a conversão dos projetos precursores em projetos de reais produtos;
- destinando propriedade de projeto para unidades de negócios específicas (novas ou ainda nem criadas).

Figura 8 – Mapeando áreas prioritárias de inovação



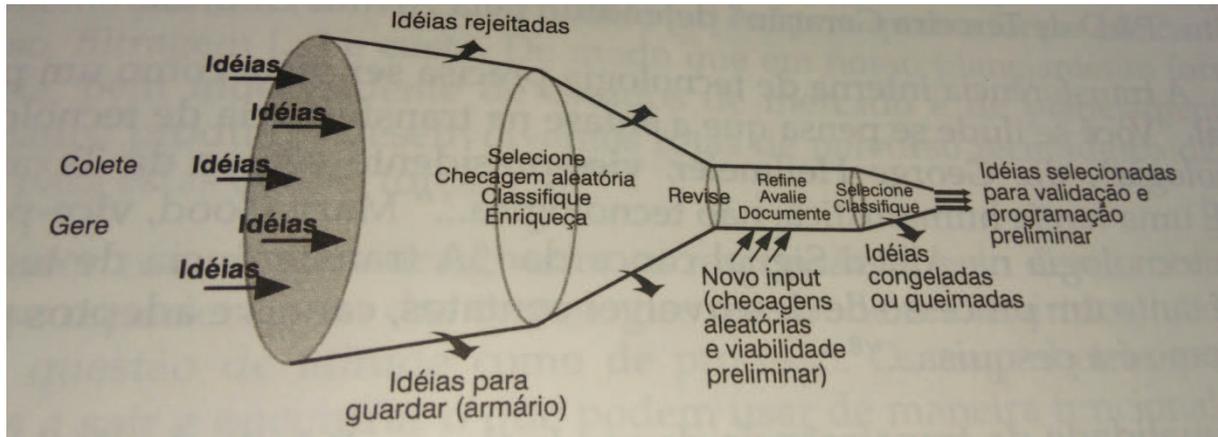
Fonte: Deschamps e Nayak, 1996, p.130

Ao estabelecer prioridades, é necessário selecionar nas áreas prioritárias o ponto onde a administração decidiu inovar e onde os níveis de enfoque poderão ser definidos em diferentes níveis de detalhe para cada área prioritária, conforme seguem: características, soluções, conceitos, funções, benefícios, necessidades e segmentos. Com as seguintes perguntas na definição: de que informações precisamos? Quem deve estar envolvido? O que é o condutor? Onde focar? (DESCHAMPS E NAYAK, 1996).

Na fase seguinte de sementeira (*seeding*) se explica pelo processo onde a “companhia coleta ou gera ideias selecionando-as, enriquecendo-as, avaliando-as, validando-as e classificando-as para sementeira. Este processo é raramente reconhecido por completo e portanto é raramente estruturado ou gerenciado”. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996, p. 132).

Justamente pela visão de intagibilidade das ideias, nem sempre as organizações conseguem formalizar processos para gerenciamento desta fase. Para esta fase de gerar e gerenciar o fluxo de ideias, os professores Wheelwright e Clark desenvolveram a estrutura do túnel do desenvolvimento, criando um trabalho no formato funcional, que possa ser estruturado e administrado. Figura 9 – Estruturando o túnel de ideias.

Figura 9 – Estruturando o túnel de ideias



Fonte: Adaptado de Revolutionizing Product Development; Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality, de Steven C. Wheelwright e Kim B. Clark (New York: The Free Press, 1992)

No passo posterior está calibrar o potencial de tecnologia para agregar valor. Surgiu por parte dos inovadores um processo de administração interno onde se inicia com a resposta à duas questões, para posteriormente se dar continuidade ao processo: “1. Quais tecnologias nos possibilitarão satisfazer uma recém identificada necessidade do cliente [...] e como deveremos desenvolvê-la? e 2. Como podemos explorar todo o potencial de nossas tecnologias como fonte de conceitos e ideias de produto inteiramente novas?” (DESCHAMPS E NAYAK, 1996, p.133).

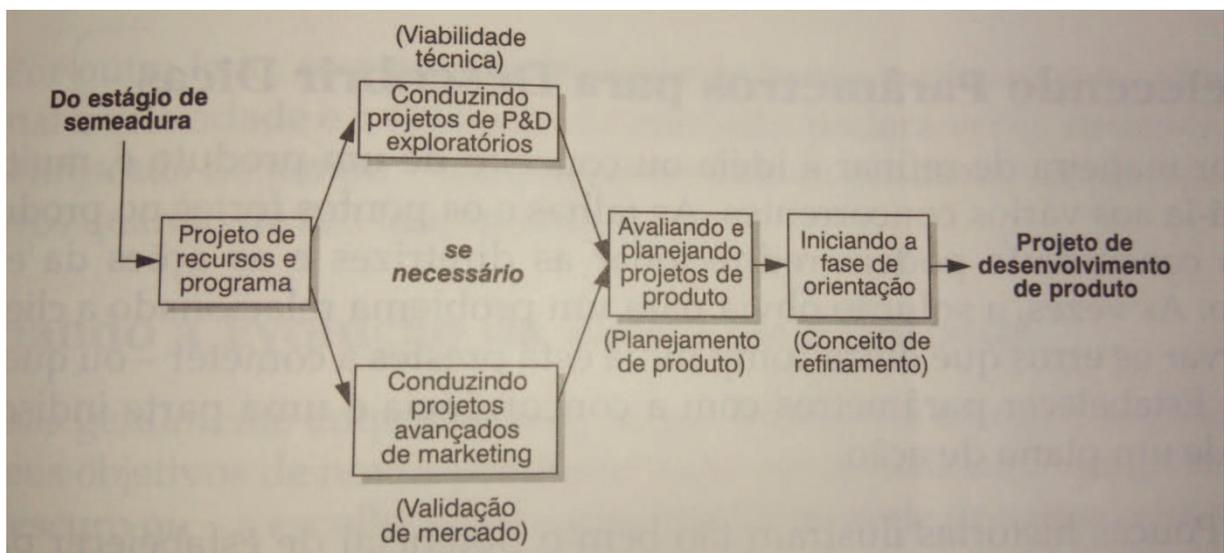
Para que se chegue em perfeito equilíbrio quanto à necessidade interna de tecnologia necessária para um processo gerencial, são necessárias três condições: estar certo de que a tecnologia esteja direcionando no lugar certo; trazer aos designs e responsáveis para desenvolver o produto a respeito da necessidade da busca por tecnologias; utilizar o controle de ambos com mecanismos de financiamentos adequados.

O passo seguinte é a montagem de mecanismos para gerenciar as ideias, que deve ser organizado, implementando e gerenciado com mecanismos multifunções. Dois mecanismos são recomendados pelo autor: um conselho de inovação para a organização e gerenciamento do processo, sendo este o responsável pelo processo de fluxo de ideias, com membros inovadores e empreendedores; e equipes exploratórias, formadas por 2 a 3 pessoas, que busquem ideias nas áreas específicas, sendo este o responsável do processo de

aplicação nas específicas oportunidades, que se dedicam à geração de novas oportunidades. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996).

O processo seguinte é o de gerenciamento de projetos precursores, fase de incubação. Conforme o autor, em quase todos os casos, é necessário uma checagem pelo ponto de vista técnico, econômico e de mercado, denominado por projetos precursores. Se esta avaliação resultar em positivo, estes projetos chamados precursores serão transformados em projetos reais de desenvolvimento, programados em planos de projeto da organização. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996). Figura 10 – Gerenciando projetos precursores (incubação)

Figura 10 – Gerenciando projetos precursores (incubação)



Fonte: Deschamps e Nayak, 1996, p. 139

Os projetos precursores precisam de avaliação e revisão rigorosa para que possam realmente ser construtivos. Como a pressão de tempo é frequentemente utilizada, em virtude de demandas de curto prazo, há necessidade de uma atenção especial, para não se perderem junto à outros projetos de P&D. Adotar os mecanismos do conselho de administração, que conseguirá guiar o projeto de forma integrada como sua prioridade; e pesquisa exploratória, que acaba assegurando que os projetos precursores possam ser liderados por um grupo específico e continuando a gerenciar do início até o fim, o lançamento do produto final no mercado. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996).

O passo final é o estabelecimento de objetivos ousados, onde é feito o questionamento entre o equilíbrio da oportunidade e do risco. (DESCHAMPS E NAYAK, 1996). Analisando se terá estrutura necessária para serem ambiciosos quanto ao resultado e se estão dispostos a lutar contra os obstáculos administrativos e técnicos desta inovação proposta.

Os bloqueios para a inovação podem acontecer e precisam ser analisados a fim de que possam ser evitados. “A natureza e a intensidade desses bloqueios variam de um indivíduo para outro, mas as organizações que inovam sabem reconhecê-los e evitá-los”. (HOOLEY, PIERCY, NICOLAUD, 2011, p.274). São diferentes os tipos de bloqueio:

- bloqueios perceptuais – dificuldade de perceber de forma clara a informação necessária para solucionar o problema;
- bloqueios culturais – padrões culturais que impedem que a visão seja diferente, como por ex.: tradição ao invés da mudança, intolerância para diversão, humor e reflexão;
- bloqueios ambientais – imposição que se encontra no ambiente social e físico e tenham associação aos bloqueios culturais, como por ex.: falta de confiança e falta de apoio na empresa;
- bloqueios emocionais – a liberdade é interferida pelas barreiras emocionais por impedir de explorar melhor as ideias e melhor comunicá-las aos outros, como ex.: medo de falhar, preferência por críticas e intolerância à ambiguidade;
- bloqueios intelectuais e de expressão – quando a capacidade intelectual e as habilidades orais são limitadas, como ex.: vocabulário pobre e falta de informações.

A inovação para que seja bem sucedida, segundo Mozota (2001, p.146) “requer o aperfeiçoamento de produtos e de processos organizacionais. O design cria valor em ambas as áreas. Além disso, a inovação é um processo coletivo e interativo que está próximo da realidade do processo de design, uma vez que combina fatores internos e externos.” Embora o design, responsável pelo desenvolvimento de novos produtos (DNP) e assunto que será abordado no capítulo seguinte, precisa da inovação para que o processo de desenvolvimento seja satisfatório.

Segundo o autor, “A imaginação é o novo combustível das empresas. Nesse contexto, as ideias são a base da inovação. Uma ideia torna-se uma inovação quando é integrada a estratégias de sucesso.” Neste processo, o design pode trazer ideias para todos os estágios do processo inovador, que favorece a imaginação e uma abordagem geradora de ideias. (MOZOTA, 2011, p. 147).

A organização que futuramente será o ideal de sucesso deverá ser responsável por produzir criatividade e deixar seus colaboradores livres para contribuir, respeitando a estratégia definida. Henry em 1991 já afirmava o processo de inovação é capaz de intervir num contexto social e pode produzir interação na organização criativa, tornando inclusive seus colaboradores criativos.

O processo de inovação em design tem relação direta com o marketing estratégico orientado para o consumidor. Mudando a ótica do design, que antes tinha sua orientação para o mercado e satisfação do consumidor, passando para um processo que é tanto fonte de ideias como de mudança na organização. (MOZOTA, 2011).

Por fim, o processo de inovação é possível se aliado às análises pela lente do design estratégico. Para tal, no próximo capítulo será abordado o estudo a respeito do design estratégico, objetivando no presente trabalho, uma construção que una diferentes ciências do conhecimento.

2.4 Design Estratégico voltado para a construção de marca

A abordagem pela lente do design e da estratégia será observada neste capítulo com o intuito da contribuição do design para a construção de marca, sendo este o capítulo de fechamento de referencial teórico do presente trabalho.

Os períodos pós-industrial e pós-moderno trouxeram consigo mudanças que foram classificadas como era do conhecimento e era da informação, posteriormente desvinculadas as normas lineares e previsíveis, modelo advindo da lógica moderna. O resultado desta modificação foram mudanças gigantes na história evolutiva, no que se refere à forma de pensar e fazer no design.

Autores como Branzi, Bauman e Manzini, que estudam a respeito de novos cenários, tratam da era moderna como um mundo sólido e afirmam sobre a origem de uma modernidade nova, frágil e espalhada, de mutáveis e imprevisíveis contornos. Esta modernidade traz consigo novos desafios e possibilidades, tanto no design como em campos distintos. Na era contemporânea, o design tem tido forte relação no desenvolvimento de inovações tecnológicas e socioculturais, no meio organizacional ele acaba se tornando uma ferramenta fundamental para competitividade, sendo considerado tendência neste meio. (KRUCKEN, 2009).

O caráter mediador do design tem evidência no conceito do *Internacional Council of Societies of Industrial Design – ICSID*:

Design é uma atividade criativa que tem como objetivo estabelecer as múltiplas qualidades dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em todo o seu ciclo de vida. Portanto, o design é um fator central para a humanização inovadora das tecnologias e um fator crucial para a troca econômica e cultural (INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN – ICSID, 2017).

A palavra design segundo Krucken (2009, p.42) “refere-se tanto ao desenho como ao projeto e ao planejamento de produtos, serviços e sistemas. Seu conceito, portanto, evoca um conjunto de significados.” Tratando tanto às dimensões imateriais, como imagens e ideias, quanto às materiais, como os artefatos físicos.

Na situação de verbo a palavra design significa, conforme Flusser (2007):

tramar algo, simular, projetar, esquematizar, configurar, proceder de modo estratégico. A palavra é de origem latina e contém em si o termo *signum*, que significa o mesmo que a palavra alemã *Zeichen* (signo, desenho). Etimologicamente a palavra *design* significa algo assim como *de-significar* (*entzeichnen*). (FLUSSER, 2007, p. 181).

Flusser afirma que é fundamental a conexão da palavra *design* com as palavras: máquina, que na origem da palavra é sinônimo de enganação (pela alavanca enganar a gravidade e a mecânica disfarçar corpos pesados, por exemplo); de técnica, no grego *techné* tem significado de arte (madeira transformada em forma pelo artista); articulabilidade ou agilidade, no grego *ars*; e poder, *kunst* é derivado deste verbo. Concluindo que *design* é onde a arte e a técnica (determinação de valor, científico e pensamentos) podem andar juntas e trazem uma nova perspectiva cultural. (FLUSSER, 2007).

A palavra *design*, segundo Mozota (2002) é derivada do latim *designare* e tem sentido de indicar, representar, marcar, designar, regular e ordenar. Já no inglês se traz tanto para designar como para desenhar, tendo este duplo significado.

Martins e Merino (2011) afirmam que a palavra *design*:

Usada com muita frequência, significa: plano, projeto, intenção, esquema, processo esboço, modelo, motivo, decoração, composição, virtual, estilo. *Design* = *desígnio* + *desenho*, que podem ainda, ser reagrupados segundo dois esquemas que esclarecem o conteúdo do conceito de *design* = *design* significando *desígnio* implica uma intenção e um processo; *design* significando *desenho* implica a concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual. (MARTINS E MERINO, 2011, p. 51).

Complementado, Ferrara (2002) afirma que no latim *de-sign* vem de *signum*, que quer dizer indício e sinal – que deu origem à significação. E no grego *secnon*, que significa extrair, tirar de, separar, dividir. Adicionando a preposição ‘de’, *design* é uma operação crítica que se refere a um sinal, indício ou representação.

Sendo assim, é capacidade do designer a integrar as redes e promover conexões diferentes, relacionando aspectos tanto materiais como imateriais – o serviço, a logística/distribuição, a comunicação/imagem com o mercado, permitindo o reconhecimento e a conexão de valores tornando-os atributos que possam ser mensuráveis, no formato inovador. Ampliando a visão de *design* tradicional –

orientado a desenvolver novos produtos, para o design que se aplica ao sistema de consumo e produção, onde estão os serviços, produtos e a comunicação integrada. (KRUCKEN, 2009).

Os produtos atuais, além de suprir com as funções básicas e possuírem um formato estudado, eles assumem uma forma social e funções simbólicas. Assim, o designer foca nas pessoas e a maneira como interagem com o meio físico e social, passando a projetar focando na emoção e buscando proporcionar experiências agradáveis, conforme melhor aprofunda o design emocional. (NORMAN, 2008).

O desafio do design, que tem sua forma já interdisciplinar, está buscando respaldo metodológico e teórico para por em prática a motivação de projetar, levando em consideração os sentimentos e emoções que um produto pode despertar num usuário. Norman (2008, p.12) afirma que deve ser “uma combinação de psicologia cognitiva, ciência da computação e engenharia, campos de trabalho analíticos cujos membros se orgulham do rigor científico e do raciocínio lógico”.

As emoções trabalham por meio de substâncias químicas que são neuroativas e que penetram em alguns centros cerebrais. Elas e a cognição andam juntas, não podendo ficar separadas, e são elas que são parte de um sistema de julgamento do que é seguro ou perigoso, bom ou ruim e formulam os juízos de valor. São as emoções as que mais afetam a nossa vida no que se refere ao comportamento, decisões, pensamento e interação com os outros. (NORMAN, 2008).

Norman (2008) afirma que o ser humano é resultado de três níveis que estruturam o cérebro: o nível visceral, automático e o pré-programado (faz julgamentos rápidos, mas pode ter ações bloqueadas pelos controles dos outros níveis); o nível comportamental, processos do cérebro que controlam a maioria de nossas ações, ele pode aperfeiçoar ou bloquear o nível próximo; e o nível reflexivo, que se refere à interpretação, raciocínio, compreensão e contemplação. Assim, os níveis de design são design visceral, design comportamental e design reflexivo, que serão abordados na sequência.

A natureza humana, no intuito de evolução da espécie, buscando que assim se possa coexistir num ambiente com os demais seres humanos, plantas, paisagens, condições climáticas e os animais, nos traz poderosos sinais emocionais que vem do ambiente, interpretados em nível visceral. Segundo Norman (2008):

Um design visceral efetivo exige talento e habilidade do artista visual e gráfico e do engenheiro de produção. Modelar e dar forma à matéria. A sensação física e a textura dos materiais são importantes. O peso é importante. O design visceral é todo relacionado ao impacto emocional imediato. Precisa dar uma sensação boa e ter boa aparência. [...] produtos de outro modo altamente apreciados podem ser rejeitados se não atraírem o sentido estético do comprador em potencial. (Norman, 2008, p.91).

O segundo tipo de design é o comportamental, segundo Norman (2008, p.91) “o design comportamental diz respeito ao uso. A aparência realmente não importa. O raciocínio lógico não importa. O desempenho importa. Esse é o aspecto do design que os profissionais da usabilidade enfocam.” Portanto, de nada adianta a beleza estética do produto, neste caso, se não consegue satisfazer com as necessidades designadas a ele.

Para o desenvolvimento do produto, existem o aperfeiçoamento e a inovação. No aperfeiçoamento, é buscado um produto/serviço que já existe no mercado e há a finalidade de melhorá-lo; já a inovação é uma forma totalmente nova de fazer algo, que antes não se podia. (NORMAN, 2008).

Os métodos de pesquisa com consumidores para avaliar uma inovação geralmente não são válidos e indicados, pois exige que as pessoas imaginem algo que não tem nenhuma experiência. Porém o método de observação do ambiente natural do consumidor quando se trata de aperfeiçoamento de um produto é mais válido, pois para o consumidor, mesmo sendo simples, pode ser mais difícil determinar suas necessidades reais. (NORMAN, 2008). E também a maior parte do comportamento está no subconsciente, sendo que muitas vezes o ser humano fica inconsciente a respeito das verdadeiras motivações para as reações e causas.

Um ponto importante nas criações dos produtos é o toque e a sensação física das criações. (NORMAN, 2008). Um bom design deve estar centrado no ser humano, preocupado e focado em compreender e satisfazer as necessidades dos consumidores que utilizarão o produto.

O design comportamental deve ser parte fundamental no processo do design. O processo dele funciona da seguinte forma:

- Compreensão das necessidades do usuário descobertas através de condução de estudos de comportamento;

- Produção de protótipos por parte da equipe de design para testar possíveis usuários, podendo ser até esboços ou mockups de papelão, madeira ou espuma;
- Protótipos mais complexos com funcionamento parcial;
- Quando o produto está finalizado, já foi utilizados como teste pelos possíveis usuários, sendo os testes finais necessários apenas para identificação dos erros que não tem muita importância na implementação.

O último tipo de design é o reflexivo, que segundo Norman (2008, p.109) “o design reflexivo cobre um território muito vasto. Tudo nele diz respeito à mensagem, tudo diz respeito à cultura, tudo diz respeito ao significado de um produto ou seu uso.” Ele se refere tanto ao significado, à lembranças pessoais que algo faz evocar, quanto à autoimagem e a mensagem que o produto envia aos consumidores. Um exemplo de autoimagem reflexiva é cuidar com a cor das meias combinarem com o restante da roupa.

O intuito é de que o produto, além de cumprir com as funções necessárias, satisfaça as necessidades emocionais do consumidor. Sendo que uma das mais importantes necessidades emocionais é a de demonstrar a autoimagem do indivíduo, o seu lugar no mundo. (NORMAN, 2008).

A essência do design reflexivo é de que tudo está na mente do observador. A atratividade é fenômeno visceral, por isso o cuidado com o aspecto superficial do objeto. Já a beleza vem pelo nível reflexivo, da reflexão consciente e da experiência. Ela tem influências do aprendizado, do conhecimento e da cultura. A publicidade opera em ambos os níveis. (NORMAN, 2008). Neste nível se dá a impressão global que a pessoa tem do produto, acontece também o prestígio, a percepção de raridade e exclusividade. Neste nível também acontece o bom relacionamento com o cliente, que pode chegar a reverter uma experiência negativa com o produto.

Ele é mais vulnerável a variar através de experiência, cultura, grau de instrução e diferenças individuais, podendo este nível anular os outros. Este tem a ver com as relações à longo prazo, com aqueles sentimentos de satisfação que vem de ter, exibir ou usar um produto. Neste nível se situa o sentimento de identidade da pessoa, sendo importante aqui a interação entre produto e pessoa. (NORMAN, 2008). Sendo assim, mesmo que os níveis estejam sendo estudados de forma separada, qualquer tipo de experiência envolve todos os três: a aparência do design

visceral, o prazer e afetividade de uso do design comportamental e a autoimagem, satisfação pessoal e lembranças do design reflexivo.

Dentro do design emocional é importante abordar o estudo das coisas que trazem lembranças, tendo uma associação pessoal significativa, trazendo em mente momentos especiais. Sejam produtos ou lugares, nosso apego se dá não por eles mas pelo relacionamento que se tem com eles. Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton identificam a “energia psíquica” como um elemento chave. É a energia mental. Eles citam o conceito de fluxo. Neste estado, a pessoa está tão cativada em determinada atividade que está sendo desempenhada que é como ambos fossem um só: entra-se num transe em que o mundo desaparece da consciência, o tempo chega a parar e só se percebe a atividade. (NORMAN, 2008).

Como citado nos capítulos, a marca é sinal de identificação, sendo que algumas conseguem produzir um contato emocional que atrai ou afasta o consumidor para o produto. Sergio Zyman, antigo principal executivo de marketing da Coca-Cola, declarou que “o branding emocional diz respeito à criação de relacionamentos; diz respeito a dar a uma marca e a um produto valor de longo prazo”. (NORMAN, 2008). Sendo ainda mais por envolver o relacionamento do produto com o indivíduo.

Quando o consumidor criar um compromisso com produto ou instituição, o orgulho que sente ao receber um presente da marca ou ter experiência de compra positiva está ligado ao cerne do *Branding* emocional. (NORMAN, 2008). No design, um dos pontos chave é a construção de um projeto de identidade visual, onde são colocados todos os estudos a cerca da empresa e sua visão futura.

Projetos de identidade visual são compostos por muitos elementos. Desde desenho dos símbolos e logotipos até perfil da gestão, recursos humanos, produtos, atributos sociais, éticos, estéticos e comerciais da organização. Pois é na marca que se reflete a cultura corporativa da organização, é a essência dessa cultura que deve estar representada na identidade visual. “Identidades visuais traduzem conceitos, e sua eficiência pode ser comprovada pela percepção captada e decodificada por seus públicos-alvo”. (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p.96).

É considerada fundamental a divisão do projeto em fases: diagnóstico – por meio de pesquisas e levantamentos, é determinada a imagem atual da organização e a imagem ideal que o cliente busca; cenários – são propostas ações para a construção da imagem ideal almejada; design – transforma os conceitos e conteúdos

identificados nas fases anteriores em imagens da identidade organizacional, seus serviços ou produtos e suas demonstrações visuais; e implantação – incentivar a introdução dos elementos resultantes das fases anterior, apresentação de nova identidade e política de uso, importante para que cultura interna possa bem compreender e fixar o novo formato. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Na fase do diagnóstico, antes do levantamento de dados, é importante o contato com os responsáveis pela administração do processo de captação das informações subjetivas e objetivas obrigatórias para conhecer a cultura organizacional e todo o seu universo de forma profunda. Neste processo, a pesquisa é importante para um melhor entendimento da situação de problema atual e auxilia ao desenvolver cenários, criando algo abstrato, tendo dados tanto tangíveis como intangíveis, tanto mensuráveis como não. Assim, no final desta fase de levantamento de dados, o resultado será uma grande quantidade de dados brutos, uma amostragem de pensamento, costumes e usos da organização. Estes todos para serem analisados e processados a fim da elaboração do documento de diagnóstico. Neste diagnóstico deve conter a compreensão da cultura corporativa do cliente, seus mecanismos de decisão e sua essência empresarial. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

A fase mais complexa e desafiante é a de Cenários, pois são formulados os conceitos que fundamental o projeto. Nesta fase são utilizados todos os dados analisados na fase anterior com o intuito de responder à busca do cliente. É importante a definição de forma geral dos atributos, valores e conceitos, que são os que formam a imagem ideal desejada. Caso eles ainda não estejam claros para a organização e para o cliente, o passo a ser feito é da definição em um conjunto que possa ser adequado para desenvolver uma identidade. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Outro passo é a identificação dos pontos sensíveis das intervenções, a partir de desenvolvidas também deverão ser analisadas de forma individual e de forma conjunta. Cada ponto identificado na etapa anterior do diagnóstico, que for suscetível a uma intervenção, deverá corresponder a um cenário diferente. Intervenções podem ser: posicionamento de marca, gerenciamento de identidade, projetos gráficos, dentre outros. E é essencial ter claro as definições do tipo de empresa, conforme a identidade corporativa. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Wally Olins e Per Mollerup afirmam que determinados comportamentos empresariais tem estruturas semelhantes. Eles fazem a divisão da organização em três grupos: monolíticas – único nome e padrão visual à toda a empresa, como exemplo a IBM; endossadas – grupo de serviços onde as marcas são endossadas pela marca grupo; e pluralistas – empresas com marcas diferentes que pertencem a um grupo/empresa principal, onde nem sempre o consumidor tem conhecimento, como exemplo a Unilever. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

A consolidação de cenários “consiste em organizar os pontos de intervenção, listando-os em uma ordem lógica e coerente e verificando se suas propostas realmente fornecem soluções aos problemas levantados na fase anterior.” Cada cenário contém pontos negativos e positivos para serem analisados, considerados, descartados ou aprovados. (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p.95).

O desafio desta fase é qual a solução gráfica mais apropriada para descrição do conceito que será posteriormente captado pelo consumidor alvo. Os pontos de vistas pelos quais precisam da existência de propostas/alternativas são os conceitos abstratos, que formam uma imagem desejada; e os conceitos síntese, por seus valores, atitudes diferenciais, características objetivas e atributos.

Na consolidação também é importante a preparação do documento final a ser entregue ao cliente, tendo como foco elaborar uma imagem ideal pensada pela organização. Há decisões que aparentemente parecem afastar deste foco, porém o importante é que o conjunto que for escolhido e encaminhado como cenário seja a opção mais próxima possível da almejada pelo cliente. À medida que forem pré-definidas algumas questões, como as demandas gráficas, é importante que sejam testadas, não havendo necessidade de aguardar a conclusão do projeto. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Na fase do design, o foco está na pesquisa. Deve-se descobrir quais são os conceitos convenientes para a definição do conceito síntese no projeto, distinguindo o conjunto de atitudes e atributos que são do conceito. Sendo assim, o objetivo é denominar o conceito-síntese, os atributos exclusivos que definem precisamente a personalidade da organização e a ideia central. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

O passo seguinte é a definição precisa do que se quer e se deve transmitir no projeto. Classificando e qualificando as características principais da identidade, que serão tanto reais como imaginárias. Se forem imaginárias, terão que ser traduzidas de forma gráficas as expectativas, objetivos e anseios além da realidade, mas que

possam ser praticados, pois se forem transmitidos falsos conceitos, quando a verdade for descoberta, a imagem sofrerá forte dano. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Uma técnica que pode ser utilizada na preparação à criação gráfica de projetos, é de que, na fase de captação/diagnóstico, quando conhecida a instituição, são traduzidos em conceitos as percepções e sensações mais relevantes, como exemplo: confiabilidade e ascendência. “Se, por exemplo, for uma construtora, selecionamos palavras como segurança, confiabilidade, técnica, idoneidade, pontualidade. [...] A uma empresa de alimentos, associamos palavras como qualidade, sabor, higiene, serviços, tecnologia, etc.” Assim, é construída uma lista com muitas palavras que conseguem manifestar conceitos e ações sendo abstratos ou não, semelhante ao processo de uma câmera com zoom, que fotografa de longe e aproxima gradativamente para os mínimos detalhes. É importante que o cliente faça uma avaliação desses conceitos com seus principais concorrentes, para que possa também enxergar seu ponto de destaque. (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p.102).

Na elaboração da lista, Chamma e Pastorelo (2014, p.104) afirmam que é importante que sejam feitas três diferentes listas:

- Atitudes: “evidenciam o comportamento da instituição”;
- Atributos: “valores que estão na alma da corporação”;
- Conceitos: “revelam a personalidade.” Nesta deve haver a união dos dois primeiros conceitos.

Estes três componentes agem na criação da marca. A aprovação de uma conceito-síntese pode ser feita no formato de *brainstorming*, outros são decididos pelo chefe. Porém o que importa é encontrar um conceito que seja válido tanto para o presente como para o futuro, pois as identidades visuais precisam ter conceito amplo. O conceito-síntese além de ter de ser abrangente, precisa identificar a personalidade e espírito da instituição. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Última etapa de design e a mais complexa é a de concepção gráfica, de conceber, desenvolver e editar o manual da identidade visual. A primeira regra a ser verificada é a de que todos os manuais precisam ser personalizados em conformidade com a cultura da empresa. Algumas empresas tem regras de extrema rigidez que impedem o excesso de criatividade pela descaracterização da

identidade, já outras permitirem o uso por terem normas e restrições mais genéricas. Os manuais tem por intuito serem ferramentas de divulgar a política de imagem da empresa, porém não devem ser levado com rigidez extrema, pois podem até mesmo levar a um processo de engessar a instituição. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Um termo associado à concepção gráfica é criar. No dicionário Aurélio há dezoito diferentes significados para esta palavra, que é derivada da criatividade, que é “qualidade de criativo. Capacidade criadora; engenho, inventividade”. Sendo que a missão pode ser definida como “conceber projetos de identidade visual, transformar conceitos em imagens ou símbolos”. Outro verbo importante é o transformar, que segundo o Aurélio é “dar nova forma, feição ou caráter a; tornar diferente do que era; mudar, alterar, modificar, transfigurar, metamorfosear”. Que leva à palavra metamorfosear “é a hora em que a crisálida vira borboleta”. É neste momento que todos os padrões culturais de arte, literatura e línguas de quem está criando tem importante diferença. Sendo que quanto mais referenciais visuais o criador tiver, mais qualificado estará para proporcionar respostas. (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p. 108).

O processo de criatividade vem de todas as memórias, conhecimentos e referenciais do criador que ficam escondidas no inconsciente. Assim, quanto melhor nutrido de boas informações, melhores respostas chegarão. É o que acontece quando, num momento de criação aparece um lapso criativo e inovador que finaliza com todo o trabalho. No trabalho de designer é importante a percepção de atemporalidade, esta é fundamental para que o projeto com o cliente não fique obsoleto em um curto período de tempo, sendo mais complexo porém se tendo o compromisso de um trabalho que perdure o investimento feito por ele. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

O Manual de identidade visual ideal “descreve e programa o uso dos elementos gráficos que compõem a identidade visual e transmite as informações necessárias à produção das futuras manifestações visuais institucionais, operacionais e promocionais.” (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p.117). A composição do manual de identidade visual precisa conter alguns elementos principais como introdução, implantação, concepção de nomes e redesign:

Na introdução há necessidade de expressar qual é o espírito da política de imagem da organização, tendo a síntese da imagem da organização ou a descrição

do conceito diferencial. Nesta parte, é fundamental conter os conteúdos de: missão, atitudes, objetivo e valores. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Como elementos de identidade visual necessários, Chamma e Pastorelo (2014, p.121) afirmam que são: “logotipo, assinaturas, versões da marca, construção, tipografia, código cromático, uso de cores, padrões gráficos, usos e aplicações proibidas e originais para reprodução”.

Na fase da implantação há dois fatores importantes e determinantes no projeto que dependem de um contato com terceiros bem interados: fornecedores de elementos visuais e gráficos e ações de lançamento de identidade, seus componentes e projetos relacionado. (CHAMMA E PASTORELO, 2014). Se há no projeto um plano de inserção e divulgação da nova imagem, é este o momento de despertar, que muitos chamam de Aurora.

Nesta fase é importante descobrir o perfil da empresa e o que os contatos da empresa imaginam para introduzir essa nova identidade. Organizações optam geralmente por inserção do projeto em seu lado interno, depois vão exteriorizando as mudanças; ou fazem grandes lançamentos unindo implementação de processos internos e campanhas de marketing. (CHAMMA E PASTORELO, 2014). Assim se adentra nesta etapa com ações de marketing e interação da agência para divulgar nova identidade.

Na fase de concepção de nomes, antes de iniciar a pesquisa, o designer precisa de todas as informação ligadas aos “objetivos, mercados, prospects, missão, valores, conceitos diferenciais, concorrentes, área geográfica de atuação, projeção para o futuro, nomes que eles têm *in pectore*”. (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p. 124). O primeiro passo é descrever em detalhes as premissas conceituais, para que tenha um parâmetro em comum entre o designer e o cliente na elaboração destas propostas futuras. O ideal é que seja encontrado um nome que seja autoexplicativo da atividade, tendo que ter ou não uma descrição de atividade que seja complementar. “A combinação de nome e descrição da atividade deve ter sonoridade [...] jamais produzir cacofonia. É indispensável recorrer à bibliografia de referencias, acessar a internet e principalmente consultar bons dicionários quando se pesquisam nomes”. (CHAMMA E PASTORELO, 2014, p.125). Sendo importante recorrer à legislação, escolher com bons critérios e memorização, onde os nomes devem ser curtos, exclusivos, originais e ter boa sonoridade.

Na fase do redesign, momento de alterar uma identidade da organização, terá que se ter o cuidado para não ser descaracterizada. Principalmente se a alteração for para marcas renomadas e já consolidadas, pois sempre exige uma maior atenção por comportar algum risco. Lembrando que o objetivo deve ser sempre o de manter e atualizar e aumentar a longevidade. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

As etapas do redesign são as mesmas descritas como fase dos projetos de design, porém com alguns cuidados. No diagnóstico – fase de captação de informações subjetivas e objetivas, será alterado caso já possua uma identidade para ajustes ou alteração. Neste caso, um dos principais objetivos será de estabelecer parâmetros que possam mensurar a extensão da mudança. Para tanto, o número de informações coletadas - como pesquisas, entrevistas, manuais, fotos – terá de ser maior, com uma análise muito mais rigorosa. Sendo necessário esforço para implantar a nova identidade após sua recriação, onde é fundamental conhecer a realidade do público interno. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

A fase posterior à de coleta e análise dos dados fica com caminhos mais claros, pois no redesign a nova escolha deve ser confrontada sempre com a realidade existente. Em algumas mudanças de identidade, por vezes, é necessária a velha identidade coexistir em conjunto com a nova por algum tempo, no período de implantação, por nem sempre ser possível a troca de material de forma rápida. No cenário do redesign, porém, além das questões logísticas, há toda a necessidade de reformular estratégias e políticas de identidade de organização. Por fim, há grande importância de fazer uma comparação entre identidade existente e proposta. Os conceitos de legibilidade, atemporalidade e flexibilidade são necessários para este processo de comparação. Sendo importante este trabalho principalmente pela avaliação das características principais gráficas e de uso de marca. (CHAMMA E PASTORELO, 2014).

Quando o meio científico é unificado com o empresarial e o governamental, com o estímulo para que a cultura do design se desenvolva nos países, sendo vista de forma estratégica, há resultados comprovados de sucesso, como o Sistema de Design na Itália, o British Design Council do Reino Unido e o Barcelona Centro de Diseño da Espanha. (KRUCKEN, 2009, p.43). Complementado por Moraes (2010) que afirma que a independência da tecnologia e da cultura na indústria, seu pioneirismo, sua credibilidade e identidade está fortemente ligada com investimentos no design.

O Design estratégico tem por objetivo saciar os desejos de seu público de consumo, fazendo projeção para que sejam produzidos efeitos e sentidos por meio de concepções e análises matriciais, que geram valor ao produto/serviço e que são aplicáveis nas organizações. (MARCONDES, 2017). Complementando, Martin (2009, p.58) tem a ideia de que o “design não é somente fazer coisas bonitas; é também fazer com que as coisas trabalhem maravilhosamente bem”. Quando olhado de forma estratégica, pode ser avaliado com novo significado – como cultura de projeto, onde antes era visto apenas com relação à sua forma e função. (FRANZATO, 2010).

Redefinir as formas como são levantados os problemas, identificar novas formas de ação e oferecer novas respostas para as organizações são objetivos do design estratégico. Propondo que sejam relacionados conhecimentos específicos com a forma de teoria e prática, com o intuito de buscar uma definição dos problemas abordados de forma melhor. (DESERTI, 2007). Assim, esta sintonia entre a teoria e prática pode ser realizada por meio de projetos. (MARTIN, 2005).

Logo, há necessidade de uma competência projetual das pessoas que fazem parte da equipe, que tenham capacidades de gestão para formulação e desenvolvimento de estratégias para as organizações. Assim, o design estratégico eficaz une design e gestão, com a adição da comunicação, que é a responsável por estabelecer o formato de diálogo com mercado e sociedade. (ZURLO, 1999). O design estratégico também consegue oportunizar o conhecimento construído e projetos valorizados por meio da interdisciplinaridade das empresas, com o uso de suas relações dentro e fora da organização com o intuito de buscar soluções para seus desafios, sendo uma forte ferramenta estratégica. (PAES E TREZ, 2011).

Zurlo (2010) afirma que o design estratégico está presente tanto no ambiente interno quanto no externo, cercando o problema e oferecendo formas de resolução partindo do todo. O design estratégico também surge de um pensamento sistêmico que aproxima arte e técnica, com as pessoas, organizações e a sociedade, com a criação de cenários e estimulando redes de inovação a serem formadas, “é a causa e efeito de um processo coletivo e interativo para modificar a realidade”. (ZURLO, 2010, p.2). Assim, este pensamento coletivo que é transpassado na formação de colaboradores, parceiros, demais stakeholders e talvez o principal, valor para os consumidores, tendo uma competência de proporcionar um processo de diálogo entre os diferentes atores.

Mozota (2011) complementa com uma ideia ampla a respeito do design, afirmando que:

é uma ferramenta de gestão que cria diferenciação nas capacidades internas da empresa. O design não é mais visto como apenas um resultado relacionado à forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, como gestão de ideias, de inovação e de pesquisa e desenvolvimento, e que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento de processos em uma empresa. (MOZOTA, 2011, p. 145).

Dentro da empresa, o design tem relação direta com os elos da cadeia organizacional, pois sendo estratégico tem como forma o planejamento de ações para a empresa em suas diferentes áreas atuadas. (DENIS, 2000). A forma mais próxima de inferir constantes pesquisas que já tiveram vários testes feitos para sua comprovação, é o auxílio por meio de plano estratégico para a área de marketing, por meio de ações e promoções a serem implantadas na organização. (PLETES, 2013).

O agir estratégico pode se expressar de muitas maneiras, sendo por meio de uma marca ou produto inserida no mercado, na harmonia de um pensamento principal da comunidade, ou seja, ações concretas onde a estratégia é representada de forma visível. Assim sendo, o design estratégico tem por objetivo primeiro dar forma à sua estratégia, que pode ficar concreta num formato de sistema-produto, que seria a projeção da forma de um produto/serviço, de sua forma de comunicação com o mercado e da forma como o produto/serviço chega até o cliente. É importante também deixar explícito o modelo de gestão adotado pois ajuda na definição da identidade. (CELASCHI, 2007). Assim, quando aproximado o design da organização, pode ser resultante de forma interna e externa sinais de mudança na sociedade, no mercado, na tecnologia e na cultura. Ademais, o autor afirma que é capacidade do design a comunicação destes sinais em um formato claro, com a superação das barreiras do modelo atual, podendo atualizá-lo. (ZURLO, 2010).

É habilidade do design a de conseguir desenvolver técnicas que possam prever problemas e desenvolver soluções, mas que também possam simular situações espaço-temporais, por meio das representações mentais de linguagem e

capacitações específicas do design. (ZURLO, 2010). Conforme o autor são três as capacidades específicas para o agir estratégico:

- a) Ver – forma criativa de observar fenômenos não visíveis, por meio de uma capacidade de leitura que é orientada por sistemas e contextos. É nesta capacidade de ver que é apresentado o briefing, tendo a visão orientada para aspectos da novidade ou para os objetivos expostos. Com a visão focada na inovação, o design consegue captar as necessidades não percebidas pelas pessoas. Sendo que o ‘ver’ pode compreender como se dão os filtros culturais, captando-os e lhe dando significado.
- b) Prever – tem relação direta com a primeira estratégia. É uma capacidade de antecipar o futuro de forma crítica, utilizando um filtro quanto ao conhecimento e informação com o intuito de verificar a viabilidade no quesito tecnologia, economia e sócio-ambiental. Num negócio, a capacidade de prever está interligada à valorização que se dá para a criatividade. ‘Prever’ se compreende por uma sensibilidade de captação das mudanças de sinais de comportamentos, aparências e preferências.
- c) Fazer ver – tem por capacidade a visualização de futuros cenários, que apresentam novas e diversas ideias em vários níveis de abstração com apoio de instrumentos utilizados em outros modos. Este tem grande utilização por ser de fácil compreensão para os tomadores de decisão, pois além de permitir aprender o que é criado, ele desenvolve o papel que haverá com a estratégica e o design.

Lochwood (2010) afirma que, para a prosperidade de uma organização, é imprescindível que o design utilize uma abordagem integrada à inovação e que seja capacitada para a criação de produtos e serviços que sejam convincentes. Uma sequência de atividade de design não chega de forma linear, pois além de se tratar de um processo onde entendimento do problema é paralelo à situação, entende-se por um processo dinâmico, de coadaptação e cíclico, que envolve pesquisa, análise e síntese. (BEZERRA, 2011).

Mozota (2011) afirma que o design tem relação direta com questões da gestão da inovação e com a eficácia do desenvolvimento de novos produtos (DNP), com a inclusão de processos já estudados como a vantagem competitiva, com a compreensão das necessidades do consumidor e com a coesão entre inovar e analisar os pontos fortes da organização no que se refere à tecnologia.

Para que aconteça um processo de design de forma criativa, Mozota (2011, p.147) afirma a necessidade de observar os seguintes pontos:

- pesquisar de forma consciente e prospectiva as oportunidades do ambiente. “O designer é um inovador que vai a campo, observa, questiona e ouve o mundo que o cerca, e isso significa que o primeiro valor do design é o desenvolvimento de ideias que posteriormente devem ser tornar conceitos.” Fontes socioculturais são valorizadas quanto à inovação, para que se faça um mapeamento de forma completa, é preciso combinar estímulos visuais, cores, tecidos, palavras-chave junto a uma visão inicial de primeiras tendências do design e padrões de evolução das tendências socioculturais. Posteriormente à esta coleta de informações prospectivas socioculturais e do design é feito o cruzamento das ideias;
- a filosofia é orientada ao consumidor, onde produtos e serviços precisam de tecnologia e inovação, ou seja, o processo DNP com orientação ao mercado, havendo necessidade de um processo de internalização de informações sobre o consumidor.

No design a inovação é dinâmica. E o processo de inovação no design pode ser classificado como autônomo/orientado à estratégia, conceitual/perceptual, analítico/holístico. Landry (2013) afirma que na gestão do design deve acontecer a programação do fluxo contínuo de produtos novos, que seja num formato radical e incremental. “Design significa aceitação do caos. A mudança decorrente da construção de novas ideias protege o processo contra o conservadorismo, ao passo que o processo de gestão do design evita excessos de exploração de novas ideias”. (MOZOTA, 2011, p. 147).

Para a gestão do design, há exigência da capacidade de gerenciamento da autonomia e da imaginação dos membros. De acordo com a *Kirton Adaptation Invention* (KAI), os perfis criativos pode ser tanto o indivíduo adaptável de um ambiente formal mas que produz muitas ideias, como um indivíduo inventivo que pode desconstruir e reconstruir seu ambiente. (MOZOTA, 2011).

O processo de ideação inicia quando há um problema ou um recurso para ser aprofundado. Mozota (2011) afirma que neste processo envolve:

- processo de construir ideias: junção do problema e do recurso, com estabelecimento do ponto focal que faz identificação das fontes e definição do caminho;
- processo de formalização das ideias: com o intuito de torná-la compreensível para outros e estabelecer o sistema de processamento de ideias.

No processo de triagem de ideias é fundamental quando gerenciada por um grupo, conforme já tratado no capítulo anterior, chamado de peneira por utilizar uma série de critérios para filtrá-las. (MOZOTA, 2011). Estes critérios são relacionados à viabilidade do projeto, vantagem competitiva, alinhamento estratégico, magnitude de oportunidades, atratividade do mercado e sinergia com recursos da organização.

Enquanto a criatividade é abordagem individual com processo descontínuo, a inovação é processo coletivo e contínuo. No processo do design são diversos os métodos para a inclusão de etapas de criatividade, que vão desde as sessões de *brainstorming* a excursões externas criativas e rápida prototipagem. (MOZOTA, 2011).

Assim, pode-se perceber que o design além do foco no consumidor, tem o foco permanente na criatividade para gerar a inovação. Muito por isso que os empresários voltaram o olhar para os designers buscando atender a exigência de diferenciação, onde a criatividade esteja incluída. (BOEIRA, 2014). A criatividade de um profissional de design é manifestada quando forem aliados seus conhecimentos e experiências com associações de informação de problemas, podendo haver soluções com esta forma de visão. (LOBACH, 2000).

2.4.1 Metaprojeto

Visando um formato que atenda esta inovação tanto almejada, eis que surge o metaprojeto. Por cultura de projeto se percebe um termo amplo, que aborda tanto a respeito do desenho, como representação, gestão de projetos e mercadologia contemporânea. Esta última, Celaschi (2005) afirma necessitar de conteúdos e razões para que se tenha sentido num mercado com bastante saturação.

A forma como são organizadores fatores que contribuem para a busca do resultado, antecipando o desenho do processo e simulando efeitos a serem produzidos, tem o intuito de enfrentar e prever de forma eficaz o problema chamado

projeto de design. Porém como todos os fatores devem ser pensados de maneira antecipada, acaba ocorrendo um engessamento de processo. Para tal, com o intuito de flexibilidade para o projeto, apresenta-se o metaprojeto, como uma plataforma de conhecimentos que orienta a atividade projetual com dinamicidade e constantes mudanças. (BOEIRA, 2014).

A palavra metaprojeto é composto pela união de verbetes meta - que significa além e reflexão crítica sobre, com projeto – que significa propor, antecipar e conceber; tendo ‘metaprojeto’ o significado de reflexão antes da concepção e por função ir além da escolha apenas pela intuição. Constituindo assim um método de questionamento de forma estratégica aprofundada no problema, tornando-se firme através de uma pesquisa teórica e formação. (MORAES, 2010).

O metaprojeto também busca por uma união entre aspectos subjetivos e objetivos, materiais e imateriais, produtos e serviços, surge o metaprojeto, que conforme Boeira (2014) é um modelo mediador no significado do conceito (produto) e do valor (significado). O metaprojeto, conforme Boeira:

O metaprojeto atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, precedendo a fase projetual, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros. A fase metaprojetual seria, neste sentido, o momento em que deve-se inserir as informações relevantes ao projeto para uma reflexão inicial, até se chegar à formulação mais precisa sobre o conceito a ser desenvolvido no projeto de design. (BOEIRA, 2014, p. 40).

O metaprojeto é dividido em três momentos. O primeiro é conduzido por instrumentos que buscam observar características do consumidor e do mercado. São realizadas nesta fase as pesquisas contextuais que são conteúdos importantes para o projeto, que podem ser análise da empresa, análise dos usuários e análise do mercado. O momento posterior é o *briefing*, onde os resultados de pesquisas são postos à análise e reinterpretação com intuito de construção de novos cenários para a competitividade da organização e identificação de trajetórias de inovação. (MANZINI E JÉGOU, 2004/ CAUTELA, 2007).

O momento que se segue é o da pesquisa *Blue Sky*, que pode ser denominado como pesquisa não contextual. A *Blue Sky* tem por objetivo o fornecimento de estímulos e caminhos por referências que mantém vínculo com o problema identificado pelo design, agregando síntese de problema, pesquisa de

tendências e pesquisa de estímulos. (CELASCHI E DESERTI, 2007; BOEIRA, 2014). Os elementos que compõem tamanha pesquisa podem ser chamados de facilitadores do pensamento, pois estímulos visuais ou conceituais para um pensamento criativo, auxiliam nas proporções do projeto e também nas associações. (SCALETSKY E PARODE, 2008).

Moraes (2010) afirma que o metaprojeto considera as necessidades básicas - primárias e objetivas, e as necessidades secundárias – derivadas e subjetivas, estas tem relação direta com o desejo, a emoção e o prazer. Assim, o metaprojeto auxilia o projeto nos conteúdos imateriais por considerar a cognição, comunicabilidade, o valor de estima e afeto, o conceito percebido e a interface. Esta fase de metaprojeto tem por objetivo somar conhecimento para que sejam construídos parâmetros a fim de conduzirem o projeto.

Entende-se que a diferenciação do design estratégico e do design tradicional tem relação à compreensão de relações simbólicas com desejos e necessidades de usuários e empresas. Tendo envolvimento do design nas construções de estratégia por motivo de suas capacitações funcionais advindas do agir estratégico. (CELASCHI E DESERTI, 2007).

As contribuições para a gestão advindas do design estratégico são fundamentais, pois reúnem competências e habilidades exigidas para liderar projetos e suas equipes. Conforme Meroni (2008), o design estratégico:

- a) Precisa ponderar valores e interesses coletivos;
- b) Explana um roteiro de ações após estabelecer orientação por um conjunto de cenários;
- c) Tem forte relação com 'onde ir', com o intuito do aprendizado de como lidar com o ambiente, e não somente explicitar determinado procedimento.

Por fim, como o design tem por intuito apresentação de alternativas para facilitar a tomada de decisão, apresenta-se a perspectiva de planejamento por cenários, onde os gestores tem a oportunidade de visualização e simulações de situação futuras.

2.4.2 Cenários

Os cenários, conforme Meroni (2008) são aplicados como instrumento para prever a direção, mostrando para onde ir. O estudo de cenários faz com que

designers possam com eficácia: visualizar, identificar e interpretar soluções de projetos com base na pesquisa, apresentando-se como elemento que conduz à inovação. Por projetar cenários, Heijden (2004) afirma que ao envolver o cenário no trabalho de design estratégico, pode muito bem ser apontado no futuro como processo inovador.

Reyes (2011) afirma que planejar cenários tem envolvimento da estratégia para conseguir resultados no longo prazo, de forma desafiadora e criativa, modificando modelos mentais dos envolvidos no processo. Ademais, é a maneira como o design estratégico pode transformar suas visões em hipóteses verdadeiras, por meio de alternativas que possam ter aceitação. (MERONI, 2008). Importante também traçar metas com o intuito de saber para onde se quer chegar. (HEIJDEN, 2004).

Uma maneira de participação da equipe para coletar informações, é o uso da ferramenta de workshop – reunião entre pessoas com participação ativa dos envolvidos. Tornando-se mais clara a importância de valorização dos instrumentos, compreendendo que todos eles são composição do todo. (MAFFAZIOLI, 2012).

Heijden (2004) afirma que os cenários têm por objetivo ter uma visão do todo por meio de alternativas que apresentem condições melhores à tomada de decisão. Assim, um planejamento com uso dos cenários é caracterizado pelo desenvolvimento do plano com alternativas firmes e consistentes com o intuito de apoio quanto à discussão e melhor caminho que empresa seguirá, assim possibilitando antecipar os riscos ligados à estratégia. (MANZINI E JÉGOU, 2004).

Na construção de cenários poderão ser vistas as diversas situações que as organizações poderão enfrentar, tendo a oportunidade de estarem preparadas com estratégias definidas graças ao trabalho do design estratégico. Assim, ele não tem por objetivo descobrir o futuro mas constrói alternativas do que pode ocorrer, construindo cenários para definição de estratégias que possam ser atingidas, tendo base os resultados encontrados nos processos de construção. (MOUTINHO, 2006).

Como ferramenta para a projeção de cenários, Garner e Mcdonagh-Philp (2001) apresenta como importante o *moodboard*, que consiste em um processo de reunir imagens de revistas, fotos, desenhos, cores e amostras de tecido com o intuito de expressão de sentimentos e emoções relacionados no contexto.

O planejamento de cenários foi elaborado com base em grandes abordagens, focando no design por meio de processos do projeto com o intuito de resolução de problemas. Reyes (2011), as detalhada da seguinte forma:

- a) A primeira abordagem é apresentada por Simon (1981): aborda uma definição de problema por meio de uma ação anterior;
- b) A segunda é apresentada por Schon (1998): envolve uma reflexão de forma interior, por abordar o processo de conhecimento pela ação;
- c) A terceira é abordada por Luhmann (2010): traz a questão da exterioridade como forma de interferir ao problema, tendo diversas entradas no conteúdo em várias etapas do processo.

Sendo assim, esta abordagem é considerada de grande importância, pois teve sua construção com a união de importantes perspectivas, considerando-se este um modelo mais apropriado e completo para método de construção de cenários que é proposto neste trabalho. Portanto, se finaliza este tema para o início de um plano de design estratégico para construção de marca, utilizando como ferramenta principal a construção da marca com uso de cenários.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O estudo investigativo, para que seja exitoso, há necessidade de uma escolha de estratégia que possa cumprir com os anseios do problema de pesquisa, onde os métodos de pesquisa possam ser os subsídios necessários para que se possa chegar ao objetivo buscado. O objetivo aqui proposto consiste na proposição de possíveis cenários de inovação para o posicionamento da marca Centerlar. Com o intuito de buscar uma maior familiaridade com a situação em estudo será utilizada a pesquisa exploratória.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004, p. 94) “a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas.” Complementam que os métodos “são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem preconceções sobre aquilo que será encontrado” por haver uma falta de estrutura rígida, há possibilidade de investigação de ideais e indícios diferentes a respeito da situação. (AAKER, KUMAR E DAY, 2004).

Em complemento, Gil (1994) afirma que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal levar ao pesquisador a oportunidade de um melhor atendimento a respeito do problema em pesquisa. Tendo como característica, segundo Barros e Lehfeld (2005) dar ao pesquisador o papel de, ao mesmo tempo, observador e explorador, pelo mesmo ter fazer o processo de observação e efetuar a coleta de dados da organização objeto de estudo.

No que se refere às estratégias de pesquisa, será utilizado o Estudo de caso, por ser uma estratégia de pesquisa que tem por intuito examinar determinado fenômeno atual dentro do contexto que está inserido. Sendo assim, estudos de caso são diferentes de metodologias históricas por se remeterem não ao passado, mas ao presente. (YIN, 2015).

Como nos estudos de casos o esquema conceitual é mais flexível, sendo faltosa a rigidez, também é flexível a análise dos resultados. Podendo ser aberto a vários problemas justamente pela falta de direção do pesquisador para a condução analítica dos resultados. O autor cita como falha por parte do pesquisador a elaboração de textos narrativos demasiado longos para alguns elementos de estudo, afirmando que o mais eficaz é a análise guiada por questões, atividades e

proposições. Yin (2015) complementa recomendando que à medida que ajam progressões na análise, se tenha reorganização nos tópicos.

Na sequencia foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, por ser um método menos estruturado e mais intenso, com a coleta de dados baseado na observação participante, desk research, coleta de documentos e bibliografias. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004, p. 207) “existe um relacionamento maior e mais flexível com o respondente, e os dados resultantes têm maior profundidade e maior riqueza de conteúdo”. Complementa que a quantidade de insights e perspectivas é maior. Além do mais, são conhecidos alguns aspectos que, a não ser que seja utilizada um procedimento de Small Data para algumas informações, não podem ser observados e medidos, como: pensamentos, sentimentos, comportamentos passados e intenções. Ademais, Roesch (2005) afirma que:

a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos. (ROESCH, 2005, p. 154).

No que se refere à coleta de dados utilizada, o primeiro utilizado foi a observação participante, método tradicional de pesquisa em Antropologia, onde sua utilização se dá em algumas formas. No shopping em estudo se deu de forma aberta, que é quando o entrevistador é autorizado à observação, entrevista e participação dentro do local. (ROESCH, 2005). Esta observação é um fator que deve ser considerado como relevante principalmente pela maior clareza de ações internas, que se deu a partir do contato direto do entrevistador com o ambiente, evitando resultados subjetivos e irreais. A observação ocorreu durante o período de abertura do shopping sem metodologia específica, onde alguns detalhes que antes haviam passado pela falta de conhecimento e contato com o Centerlar de forma mais próxima e diária não ter ocorrido antes.

A utilização da *desk research* e documentos cedidos pela organização também foram buscados, estas tem caráter científico-técnico, por ter composição de técnicas para pesquisa documental e bibliográfica. Roesch (2005) afirma que a documentação é uma fonte de dados mais utilizada nos trabalhos de pesquisa na

área de Administração. Alguns exemplos de documentos mais usados são: relatórios anuais da empresa, materiais das relações públicas e recursos humanos, dados sobre missão, políticas comerciais e documentos legais. Sua utilização tem por intuito o complemento das entrevistas e outros métodos que estão inclusos na coleta de dados.

A coleta de documentos, conforme Forster (1994 apud ROESCH 2005) têm valor em si mesmo, são representantes de estruturas e sistemas da empresa. A análise dos mesmos beneficia entender a situação, conceituar a empresa tendo uma visão micro e mais real. O autor apresenta alguns passos que considera importantes para o acesso e análise de documentos: acesso, verificação da autenticidade, compreensão dos documentos, análise dos dados e a utilização dos dados.

Para a análise dos dados, na técnica de observação permite ao pesquisador adentrar ao local do acontecimento, conseguindo coletar detalhes do ocorrido como: a forma do que aconteceu e como aconteceu, analisando com profundidade as determinadas situações. Sendo nesta técnica percebida a competência, habilidade e seriedade do pesquisador, sendo ele um instrumento de pesquisa. Tem ele a necessidade de ser sensível ao ambiente e ao outro conseguindo fazer a captação de mensagens inclusive não verbais. (ROESCH, 2005). Este tipo de análise teve um caráter científico-projetual, ou prático, que atua junto a atores e ao ambiente do caso estudado.

Levando em consideração a pesquisa de caráter exploratório, a metodologia qualitativa utilizada para a análise do Centerlar e as ferramentas de observação e análise documental, este enfoque escolhido foi o mais próximo à denominação dos métodos utilizados. Após estas definições de metodologia de pesquisa, as técnicas de coleta de dados, chega-se ao processo da análise dos dados. No que tange a todo o processo de coleta e análise, será apresentado a seguir as projeções de cenários.

3.1 Projeção de Cenários

A pesquisa exploratória foi fundamental para o processo de projeção de cenários, de modo que haja subsídio para a implementação do processo de inovação. Segundo Cautela (2007), a atuação dos cenários se dá como ferramenta

de apoio à tomada de decisão e tem como objetivo avaliar impactos de ações futuras, assim resumindo o projeto e valores intangíveis resultantes de todo o trabalho de pesquisa. Ademais, os cenários são capazes de facilitar a compreensão e o compartilhar dos conhecimentos, por antecipar um universo de possíveis referências nos termos contexto, relações usuário-produto, situações de uso, efeitos de sentido e significados, garantindo agilidade nos projetos. Segundo Moreira (2005), os cenários auxiliam os tomadores de decisão a reanalisar suas suposições sobre o formato de funcionamento do mundo, sendo utilizado como ferramenta no planejamento à longo prazo por grandes empresas, inclusive órgãos governamentais.

Pelas lentes do design estratégico foi iniciado o projeto a partir da análise semântica em loco no Shopping Centerlar, no qual foram avaliadas duzentas palavras. Sendo assim, o modelo que foi utilizado em pesquisa considerou o levantamento de dados de observação e *desk research* por conceito-síntese para a elaboração de um grupo de palavras, denominado análise semântica. Tal análise, segundo Boeira (2014), compreende um sistema de interpretação linguística que tem por objetivo a definição de um sistema de correspondências que se dá entre expressões de linguagem, integrantes de um modelo universal representando pela linguagem, em categorias neste estudo. Conforme descrito no quadro 2 - Análise Semântica.

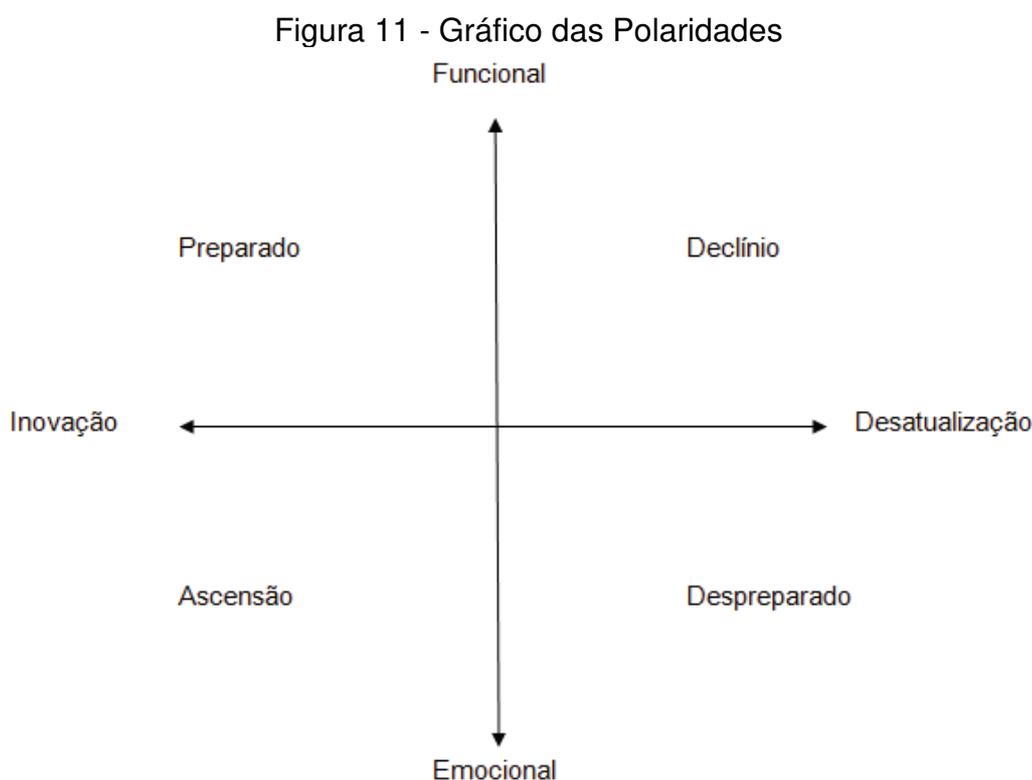
Quadro 2 - Análise Semântica

Público	Estrutura	Serviços	Experiência
Família	Iluminação	Diversidade	Incentivar
Classe A	Design	Marca	Emoções
Jovens	Espaço	Intangível	Dúvida
Individual	Sinalização	Atualização	Questionamento
Economia	Vista panorâmica	Melhor	Passeio
Praticidade	Distribuição	Fusão	Felicidade
Necessidades	Estacionamento	Diversificar	Inovar
Produtos	Ambientação	Desenvolver	Diversão
Serviços	Sustentabilidade	Atender	Valor
Útil	Localização	Cuidados	Laços
Qualidade	Cuidar	Simpatia	Verdade
Agilidade	Salas	Alimentação	Sinceridade
Capacidade	Elevador	Respeito	Percepção
Confiabilidade	Melhorar	Bom humor	Sentir
Passear	Estruturar	Lembrar	Buscar
Crédito	Escada rolante	Oportunizar	Refletir
Solução	Antiga	Qualificação	Cultura
Verificar	Renovar	Caracterizar	Redesenhar
Vontade	Abrangente	Harmonia	Incerto
Projetar	Influenciar	Revigorar	Impactar
Sucesso	Diversificado	Facilidade	Coração
Classe B	Mudança	Alvo	Consumo
Argumentar	Míope	Único	Comportamento
Atenção	Visibilidade	Positividade	Influência
Cordialidade	Conservador	Promover	Tempo
Interligar	Melhorias	Agilizar	Momento
Disciplina	Preservar	Rico	Stakeholders
Observador	Ausência	Compromisso	Prazeroso
Avalisar	Limpeza	Personalizado	Mobilizar
Crescimento	Fachadas	Detalhes	Facilitar
Pesquisar	Inovação	Eficiente	Adquirir
Eficácia	Conforto	Organizado	Fidelidade
Coleção	Credibilidade	Belo	Relevância
Sentimento	Segurança	Recriado	Comprometer
Modificar	Atendimento	Cativante	Imergir
Centralização	Atrativos	Animo	Otimizar
Carregar	Equipamentos	Extravagante	Comandar
Novidade	Criatividade	Capaz	Elevar
Aparência	Leveza	Desnecessário	Neutralizar
Comprometimento	Brilho	Correto	Recordar
Presteza	Simpatizar	Chamativo	Resignificar
Ligação	Beleza	Emocionante	Vivenciar
Diferenciado	Pintura	Valorizar	Sonhar
Sinergia	Vidros	Naturalizar	Reviver
Relação	Cores	Verdadeiro	Realizar
Capacitar	Colunas	Alma	Impacto
Problema	Banheiro	Fidedigno	Amar
Sentido		Flexibilidade	Louvar
		Barato	Encantar
		Viabilidade	Surpreender
		Controle	Diferenciar
		Volátil	
		Seguro	
		Digno	
		Condescendente	

Fonte: elaborado pelo autor

Com base na análise semântica foi feita uma construção posterior de um gráfico de polaridades, o objetivo deste gráfico é de aproximação e gradação entre os polos. Quando estabelecidas as polaridades, acontece o mecanismo facilitador de pensamento, que tendo suas extremidades fixas, pode auxiliar as estratégias projetuais para que possam ser móveis dentro de um sistema. (JOHNSON E SEIDLER, 2005).

Reyes (2005) afirma que, pela análise das lentes do design estratégico, esta é uma ferramenta importante por sugerir direções para trabalhos por meio de diferentes estratégias, de modo principal por fazer o processo de condução de processo para construção dos cenários que poderão surgir por meio de cruzamento de conceitos. Por meio deste mapa de polaridade, é possível a identificação de um lado positivo e outro negativo de polos, compreendendo-se como estratégia a reflexão de um polo como problema e do outro polo como solução, conforme pode ser visto na figura 11 – Gráfico das polaridades.



Fonte: elaborado pelo autor

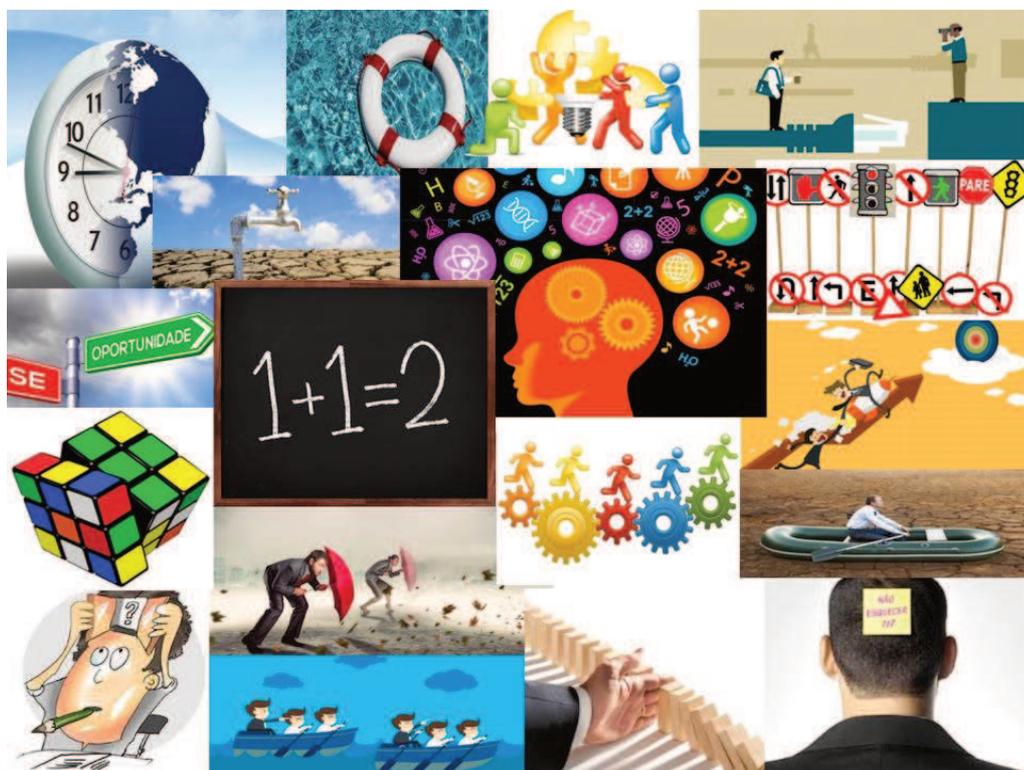
Como resultado do gráfico acima, temos quatro diferentes quadrantes que servirão de base para elaboração de *moodboards*, ferramenta utilizada com frequência no design estratégico por atuar como facilitador de pensamento.

Ferramenta esta que se apresenta em formato de um quadro, podendo ser constituída tanto por imagens, como por textos ou amostras de objetos. (VIEIRA, 2009).

Esta técnica é utilizada de forma comum para a organização das informações coletadas, podendo visualizar resumidamente num quadro os diferentes referenciais visuais, tendo um ponto de partida para criar ideias e conceitos do design. (BOEIRA, 2014). Serão apresentados abaixo este conceitos de *moodboard* com base nos quadrantes detectados no gráfico das polaridades.

Na figura 12 é apresentado o *moodboard* do quadrante denominado Preparado, as imagens nele constante direcionam para um cenário de diversidade encontrado pelo consumidor, bem como uma diversidade vista no público frequentador. A necessidade de melhorar alguns pontos internos também pode ser vista neste quadrante, além da qualidade que já possui no atendimento, e no oferecimento de produtos e serviços, mas que também pode ser melhorada. Outro ponto é a necessidade de atualização constante por parte da estrutura interna e da imagem apresentada ao consumidor. Ademais, a necessidade de preservar alguns ambientes.

Figura 12 – *Moodboard* Preparado

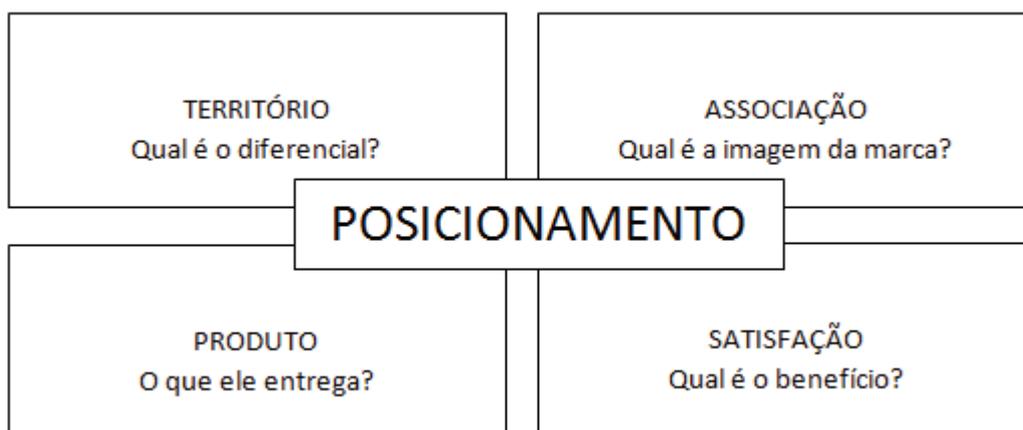


Fonte: elaborado pelo autor

trazendo de forma mais clara a identidade do shopping, e conseqüentemente remodelando algumas de suas tomadas de decisão e sugerindo uma proposta inovadora para o mesmo. Sendo assim, o objetivo da ferramenta será o de definir o posicionamento e direcionar a estratégia da marca.

A ferramenta TABS é composta por quatro quadrantes: território, associação, produto e satisfação. No quadrante território, é abordado um questionamento a respeito do diferencial, no quadrante associação é questionado a respeito de qual é a imagem atual da marca, no quadrante produto é abordado a respeito do que a organização entrega ao consumidor, e no quadrante satisfação é elencado a respeito de qual o benefício que esta organização traz para o consumidor. Conforme ilustrado no quadro 3 – Modelo de TABS.

Quadro 3 – Modelo de TABS



Fonte: Juan Pablo Dávila Boeira (orientador do presente estudo)

Posteriormente este instrumento de pesquisa propõe a construção de dez palavras que elenquem o posicionamento ideal percebido para o Centerlar no que se refere a cada quadrante. No quadrante território, as palavras estão elencadas abaixo. Depois do *brainstorming*, o processo que se segue é o da escolha de uma palavra que realmente defina com maior clareza o território, que ficou "Interativo". Esta palavra consegue elucidar todo o misto de opções atuais do shopping, onde o frequentador encontra tanto grande supermercado com um gigante mix de opções como o Zaffari, como lojas de materiais para casa como a Cassol e várias conhecidas marcas de roupas, calçados e opções para alimentação.

Território

- Possibilita encontros
- Área grande de convívio
- Atrativo
- Grande diversidade
- **Interativo**
- Versátil
- Estrutura grande e espaçosa
- Junção de nomes fortes
- Único
- Reativo

No que se refere ao quadrante associação, foram elencadas as palavras que o descrevem e a escolha da que melhor define este quadrante ficou em “Familiar”. Esta palavra ficou ideal para a situação apresentada, uma vez que neste shopping, a variedade de opções é grande, podendo muito bem atender o público família, por contar com diferentes opções tanto para os pais como para os filhos.

Associação

- Descontração
- Liberdade
- Experiência diferente
- Vantajoso
- Acolhedor
- Alternativo
- Heterogêneo
- Diferente
- **Familiar**
- Unânime

O próximo quadrante a ser abordado é o produto, nele também foi utilizada a técnica das dez palavras, e a escolha ficou para “tudo num só lugar”. Esta identificação ficou exatamente no formato que foi percebido. Tudo num só lugar fica

em concordância com os quadrantes anteriores e também traz uma abordagem clara para o posicionamento desta marca.

Produto

- Vista panorâmica
- Atrativo para famílias e jovens
- Diversidade
- Distribuição das lojas
- Padrão classe média
- Atendimento personalizado
- Design externo inovador
- Iluminação
- **Tudo num só lugar**
- Localização

No quadrante final denominado Satisfação, após elencar as palavras, durante a análise foi determinada que a palavra mais abrangente foi a “praticidade”. Esta denominação ficou a mais fidedigna possível, uma vez que, em virtude do shopping estar situado em uma cidade metropolitana e as pessoas cada vez tendo menos tempo para compras e afins, é importantíssimo que um shopping possa trazer um mix mais variado possível que atenda ao consumidor.

Satisfação

- Segurança
- **Praticidade**
- Proximidade de dois diferentes bairros
- Conveniência
- Fluxo de pessoas
- Proximidade de serviços
- Funcionalidade
- Simplicidade
- Rotatividade
- Facilidade

Por fim, as palavras elencadas foram transmitidas para o modelo quadrante, conforme se segue. O passo posterior é a criação de uma frase que busque fazer um link com todos os quadrantes, sendo assim, o posicionamento ficará da seguinte forma: Shopping CenterLar, a interatividade e a praticidade para sua família toda num só lugar. Quadro 4 – TABS posicionamento.

Quadro 4 – TABS posicionamento



Fonte: elaborado pelo autor

Sendo assim, para concluir com as etapas da ferramenta TABS, será apresentada a seguir uma imagem que demonstre o posicionamento construído que é: Shopping CenterLar, a interatividade e a praticidade para sua família toda num só lugar. Figura 17 – Imagem representativa do Posicionamento.

Figura 17 – Imagem representativa do Posicionamento



Fonte: Depositphotos

A proposta de inovação após toda a análise e proposta de posicionamento é a criação de um parque temático para crianças no shopping Centerlar. Analisando os pontos comerciais do shopping, que conta com centro de compras e de produtos para o lar, a inclusão de um parque temático seria o ideal para incluir a diversão dos filhos num mesmo passeio.

Atualmente na cidade de Porto Alegre não se encontram parques temáticos, porém percebe-se cada vez mais uma necessidade latente de implantação deste diferencial, uma vez que no shopping se concentram grande quantidade de crianças, que por muitas vezes se entediam quando fazem compras não direcionadas a eles com sua família. O parque temático viria ao encontro desta necessidade, apresentando-se de forma inovadora para os frequentadores do shopping, inclusive vindo a movimentar o local de forma diferenciada, abrangendo a outros públicos que ainda não tem um atrativo diferenciado para atingir. Uma ‘fuga’ da rotina para experienciar algo diferente e próximo às famílias, oportunizando momentos especiais para eles. Além de vir ao encontro do posicionamento proposto: Shopping CenterLar, a interatividade e a praticidade para sua família toda num só lugar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo abordará de forma conclusiva a respeito de todo o processo que envolveram as análises relacionadas à contribuição do Design Estratégico na identificação de cenários para o posicionamento da marca Centerlar, através de uma proposta inovadora para o empreendimento. Ademais, será tratado a respeito das limitações de pesquisa e propostas para futuros estudos.

Com o intuito de analisar o shopping Centerlar, percebeu-se uma esquizofrenia no que se refere o posicionamento deste shopping. Uma vez que o mesmo iniciou-se apenas com a marca Cassol e depois se unificou junto ao Zaffari, percebeu-se que havia uma latente necessidade de alinhamento de identidade e postura perante o seu público.

Com base nisso, iniciaram-se as reflexões teóricas a respeito da marca, construção da marca, posicionamento da marca, inovação e design estratégico voltado para a construção da marca. Os conceitos estudados serviram para a construção da parte prática apresentada. A pesquisa utilizada para tal estudo foi de caráter exploratório com o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O método utilizado foi o qualitativo, com coleta de dados, observação participante, *desk research*, coleta de documentos e pesquisa da bibliografia.

Posterior à análise do contexto em conjunto com o referencial, percebendo-se a demanda de posicionamento da marca, foi utilizada, de forma a acrescentar o processo criativo, a análise semântica com o mapeamento de cenários para posteriormente implantar uma proposta de inovação para o posicionamento. O posicionamento mais adequado foi percebido através de uma trajetória de análises que se seguiram à escolha do *moodboard* Ascensão por objetivar um cenário de inovação e experiência para o público consumidor. Finalizando o posicionamento com a seguinte frase: Shopping CenterLar, a interatividade e a praticidade para sua família toda num só lugar.

Neste contexto, ainda pode ser frisado que o público consumidor, em virtude da falta de tempo que atualmente é um fator importante a ser observado, busca suprir suas demandas em locais práticos e acessíveis, com o intuito de fazer 'tudo num só lugar'. O que além de suprir com as suas necessidades, causa um grande conforto emocional, uma vez que conseguiu fazer de forma a 'economizar' seu tempo, o que muitas vezes, em uma escala de prioridades, é mais importante do que

‘economizar’ seu dinheiro. Assim, objetivando a inovação, foi sugerido o parque temático, que é mais uma forma de aproveitar o tempo de uma forma divertida e diferente com a família.

4.1 Limitações de Pesquisa e Proposta para Estudos Futuros

Considerando todas as ferramentas de design, marca e inovação estudadas e praticadas durante o decorrer do trabalho juntamente com o atual contexto global da inovação, denotou-se uma necessidade de maior tempo para que pudesse ser elaborada uma pesquisa de maior abrangência junto aos *stakeholders do Shopping CenterLar*.

Este estudo trouxe contribuições significativas para a marca em questão e para todo um ambiente de pesquisa mais profunda no que se refere a um posicionamento de marca. A metodologia aplicada na prática traz um olhar que une design e inovação, com ferramentas utilizadas por grandes empresas para o mapeamento de cenários e propostas de visão holísticas diferenciadas do padrão, uma visão inovadora.

Novos estudos poderão ser implantados a partir das lentes de ferramentas do design estratégico, que poderão mapear os cenários de forma criativa e inovadora, além de outras ferramentas de inovação e de construção/posicionamento de *brandings*, que possam garantir uma flexibilidade de pensamento e postura durante a construção do estudo. Sendo desta forma, coerentes com as diferentes modificações do mercado, que exigem um contínuo olhar e uma atitude de diálogo e abertura.

A evolução da marca possui múltiplos caminhos e instrumentos. Para estudos futuros sugere-se o aprofundamento destes itens abordados durante o estudo proposto:

(1) aprofundamento do mercado externo para melhor compreender a situação da *branding* no contexto de shopping, bem como os impactos que o mercado externo acaba gerando no público;

(2) aplicação de pesquisas de mercado com o intuito de uma maior aproximação da necessidade do consumidor;

(3) pesquisar outras ferramentas de evolução de *branding*;

(4) elaborar uma estrutura de *workshop* para melhor aproximação, agregação de informação e contribuição dos *stakeholders*.

Por fim, mesmo aplicadas os diferentes instrumentos com intuito de evolução da *branding*, através destas sugestões será possível uma profundidade importante nos resultados a serem obtidos. Agregando valor à pesquisa deste presente trabalho e ampliando conhecimento para o segmento em questão.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A; Joachimsthaler, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, David A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A. **Relevância de marca**: como deixar seus concorrentes para trás. São Paulo: Bookman, 2011.

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ATKIN, Douglas. **O culto às marcas**: quando os clientes se tornam verdadeiros adeptos. São Paulo: Cultrix, 2007.

BARBIERI, José C. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.

BEZERRA, Charles. **A Máquina da Inovação**: mentes e organização na luta por diferenciação. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOEIRA, Juan P. D. **Contribuições do Design Estratégico na identificação de cenários para a indústria fonográfica**. 2014. 189f. Dissertação (Mestrado em

Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2014.

CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management**. Milano: Francoangeli, 2007.

CELASCHI, Flaviano. Dentro all progetto: appunti di merceologia contemporânea. In: CELASCHI, Flaviano. DESERTI, Alessandro. (Org.). **Design & Inovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.

CHAMMA, Norberto L; PASTORELO, Pedro D. **Marcas e sinalização: práticas em design corporativo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do Design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

DESERTI, Alessandro. **Intorno al Progetto: appunti di merceologia contemporânea**. In: CELASCHI, Flaviano. DESERTI, Alessandro. (Org). Design & Inovazione strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.

DESTCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, P. R. **Produtos irresistíveis: como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos de produtor ao consumidor**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERRARA, Lucrécia D'Aléssio. **Design em espaços**. São Paulo: Rosari, 2002.

FRANZATO, Carlo. O Design Estratégico no diálogo entre cultura de projeto e perenidade de empresa. **Strategic Design Research Journal**, v.3, n. 3, 2010.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3. Ed. London: Wellington House, 1997.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GARNER, S. & MCDONAGH-PHILP, D. **Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli**. The use of 'Mood Boards' in Design Education. (IJADE), 20(1), 57-64, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUNDLING, E. **The 2M way to innovation**. New York: Kodansha America, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Administração de marcas**: on brand management. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

HAYES, R. H. et al. **Dynamic manufacturing**. New York: The Free Press, 1988.

HEIJDEN, Van Der K. **Planejamento por cenários**: a Arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HESSELBEIN, F. **Leading for innovation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HOLT, Douglas B. **Como as marcas se tornam ícones**: os princípios do branding cultural. São Paulo: Cultrix, 2005.

ICSID, **Internacional Concil of Societies of Industrial Design**. Disponível em <<http://www.icsid.org>> Acesso em: 27 de Abril de 2017.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bockman, 2015.

KELLEY, T. **The art of innovation**. New York: Currency Books, 2000.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **A arte da Inovação**: Lições de criatividade da IDEO, a maior empresa norte-americana de design. São Paulo: Futura, 2001.

KRUCKEN, Lia. **Design e território**: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

JOHNSON, B; SEIDLER, M. Building & sustaining leadership greatness through the Power of “and”! **Polarity Management Associates**, 2005. Disponível em: www.odnetwork.org/events/conferences/conf2005/followup/14.pdf. 2010, 2010. Acessado em 10/06/2017.

LANDRY, Charles. **Origens e futuro da sociedade criativa**. São Paulo: Sesi SP, 2013.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo**: resposta a uma sociedade desorientada. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LOBACH, B. **Diseno Industrial**. Barcelona: G.G., 2000.

LOCKWOOD, Thomas. The Expanding: Influence of Design Management. **Design Management Journal**, 5:3, 2010.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

MAFFAZIOLI, Ricardo. **A inserção do Design Estratégico no processo de inovação e desenvolvimento de produto**. 2012. 122f. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa Pós-Graduação em Design. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2012.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, Françoise. **Design degli scenari**. In: MANZINI, Ezio; BERTOLA; Paola. Design multiverso. Milano: Edizioni POLI design, 2004.

MARCONDES, Pyr. **Branding e Design namoram, mas não casam**. Revista da Criação. 3 mai. 2008. Disponível em < <https://www.ifd.com.br/marketing/branding-e-design-namoram-mas-nao-casam/>> Acesso em 17/05/2017.

MARTIN, Roger. Embedding Design into business. **Rotman Management**, 2005.

MARTIN, Roger. **The design of business: Why design thinking in the next competitive advantage**. Boston: Harvard Bussines, 2009.

MARTINS, Rosane F. F.; MERINO, Eugenio A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MERONI, Anna. **Strategic Design: where are we now?** Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal, v.1 n.1, p. 31 a 38, 2008.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

MOREIRA, G. **Cenários Sistêmicos: proposta de integração entre princípios, conceitos e práticas de pensamento sistêmico e planejamento por cenários**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2005.

MOUTINHO, Marcelo. **Cenários e Visão de Futuro**. In: ANDRADE, Aurélio. Pensamento Sistêmico: caderno de campo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management**. Paris : Éditions d'Organization, 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap – O abismo da marca:** como construir a ponte entre a estratégia e o design. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORMAN, Donald A. **Design emocional:** por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

PAES, Marcelo; TREZ, Guilherme. **Implementação da Open Innovation no desenvolvimento de produtos pela metodologia do Design Estratégico.** In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. 2011. Porto Alegre.

PLETES, Ricardo N. **Aplicabilidade do Design Estratégico em Micro e Pequenas Empresas.** 2013. 144f. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2013.

REIMAN, Joey. **Propósito:** por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. São Paulo: HSM, 2013.

REYES, Paulo. **Processo de projeto em Design:** uma proposição crítica. In: Metodologia em Design: interseções. Bauru, : UNESP, 2011

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. São Paulo: Thompson Pioneira, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations.** 4. Ed. New York: The Press, 1995.

SCALETISKY, Celso; PARODE, Fábio. **Imagem e Pesquisa Blue Sky no Design**. XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Gráfica Digital Integración y Desarrollo: La Habana, 2005.

SCHON, D. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed Editora, 1998.

SHUMPETER, J. A. **La inestabilidad Del capitalismo**. In: ROSEMBERG, N. (Org.). Economía Del cambio tecnológico. México (DF): Fondo de Cultura Económica, 1971.

SIMON, H. **As ciências do artificial**. Lisboa: Editora Armênio Amado, 1981.

THACKARA, John. **Plano B**: o design e as alternativas viáveis em um mundo complexo. São Paulo: Saraiva, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H.L.; SCOTT, M. P. **The innovation journey**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

VIEIRA, Taís. **Moodboard** – um instrumento visual de apoio aos projetos de design. In: abcdesign No. 28, Paraná: Infolio, 2009.

ZURLO, Francesco. **Design Estratégico**. Working Paper, 2010.

ZURLO, Francesco. **Um modello di lettura per il Design Strategico**. La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporânea. Milano: Politecnico di Milano, 1999.

