



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
Departamento de Audiovisual e Publicidade

BERNNARDO ALENCAR
NELSON PEREIRA

GUIA DE COLETA DE INSUMOS CRIATIVOS PARA BRANDING

BRASÍLIA - DF
Novembro de 2019

BERNNARDO ALENCAR

NELSON PEREIRA

GUIA DE COLETA DE INSUMOS CRIATIVOS PARA BRANDING

Memorial apresentado ao curso de Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação do professor Wagner Rizzo.

BRASÍLIA - DF

Novembro de 2019

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Audiovisuais e Publicidade

GUIA DE COLETA DE INSUMOS CRIATIVOS PARA BRANDING

Projeto experimental apresentado à Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda

Orientador: Prof. Dr. Wagner Antonio Rizzo

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Wagner Antonio Rizzo
Orientador

Professora Doutora Priscila Monteiro Borges
Membro 1

Professor Doutor Luciano Mendes de Souza
Membro 2

Professora Doutora Suelen Brandes Marques Valente
Suplente

Data: 04/11/2019

AGRADECIMENTOS

“Somos feitos de histórias” - Eduardo Galeano

Se tivéssemos direito a um único agradecimento por esses anos de UnB, agradeceríamos pelas histórias. Pelas crônicas matinais do Seu Isaías, os dramas do professor Wagner, as comédias entre amigos nos corredores e os infinitos romances que vivemos com este lugar. Agradeceríamos pelos terrores dos desafios que pareciam maiores que nós e pelas aventuras das superações, quando fizemos curvas bruscas, questionamos nossas certezas e mudamos de opinião.

A universidade foi, para nós, um longa metragem sobre a transformação. Aprendemos nesses anos a conhecer novas partes de nós mesmos, a nos desfazermos de antigas concepções, a encararmos desafios maiores e a nos resignarmos cada vez menos. Foram bons contos vividos nesses cantos.

Mas de nada valeria o cenário ou o enredo sem os personagens. Estes são a parte mais importante de toda a nossa história. Tivemos a sorte de viver os últimos anos rodeados de pessoas inacreditáveis. A cada protagonista ou coadjuvante, por cada pequena participação, o nosso muito obrigado. Sem vocês, não somos.

Destes personagens, alguns merecem destaque:

Ao amigo e professor Wagner Rizzo, pelos incontáveis ensinamentos que extrapolaram as salas de aula, muito obrigado. Você foi, para nós, um mestre em todos os âmbitos. Foi uma honra aprender tanto com você. Conte conosco para tudo.

Aos familiares, por serem amparo incondicional para a nossa felicidade e redes de proteção no percalços do caminho. Tê-los por perto nos fortalece.

Aos amigos e amigas, por nenhuma vez sequer ter-nos deixado sozinhos. Pelo privilégio de saber que não andamos desacompanhados e que nos piores momentos, teremos, ao menos, a casa cheia.

Ao Gabriel Cantarelli, pela parceria inquestionável, a disposição e as mãos na massa. Obrigado por sempre fazer parte. Você é uma família que escolhemos muito bem.

À Juliana Morhy, pela longa amizade e cumplicidade. Pelo cuidado, amor e paciência nos últimos dez anos e dez meses.

À Look'n Feel, que nos inspirou a não assumir versões finais e a viver em permanente *beta*. Obrigado pelas asas para voar, por nos dar chão e não teto e por apostar há tanto tempo em nós.

Aos que ajudaram: a todos os colegas de trabalho, colegas de estudos, parceiros de negócios, pequenos empreendedores e todas as mentes que contribuíram para o aprimoramento do projeto. Vocês nos provaram que muitas cabeças criam melhor. (que juntos somos mais fortes)

À Comunidade UnB, ao Seu Isaias, ao Rogério e a todos que se levantam diariamente para dar a esse espaço gosto de casa: não temos palavras para agradecer. Por cada esforço empenhado em nos servir, por cada bom dia desejado, o nosso mais sincero obrigado. Tudo isso é feito por vocês.

Contracenar com vocês foi um privilégio sem igual.

Que venham novas histórias.

“Não somos, estamos”.

- Alejandro Jodorowsky

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito potencializar o fortalecimento dos pequenos e microempreendedores brasileiros, auxiliando no fortalecimento de suas relações com seus públicos, ao propor um guia para coleta de insumos para o desenvolvimento de suas marcas. O objetivo é propiciar, ao pequeno negócio local, a base de marca necessária para se conectar mais profundamente com seu público e fidelizá-lo, vez que o pequeno e microempreendedor comumente não são amparados pela consultoria de grandes estruturas de comunicação. Para cumprir esse propósito de forma exponencial, deixando um legado para futuros negócios em nascimento, não bastaria uma intervenção pontual. Por isso, optamos pelo desenvolvimento de um guia de trabalho público, gratuito e colaborativo que se propõe a auxiliar profissionais de comunicação iniciantes no mercado de *branding* para fortalecimento das marcas de suas próprias localidades. O produto final é um Guia de Facilitação Criativa que propõe, através da perspectiva do *Design Thinking* e de seis ferramentas de cocriação com o cliente, uma jornada cronológica para a coleta de insumos criativos em processos de concepção de marcas.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação. Branding. Design Thinking. Marcas. Guia. Facilitação.

ABSTRACT

This paper aims to enhance the strengthening of small and micro entrepreneurs in Brazil, helping to strengthen their relations with their public by proposing a guide for the collection of inputs for the development of their brands. The goal is to provide small local businesses with the branding base they need to connect more deeply with and build loyalty to their audiences, as it does not rely on consulting large communications agencies. To fulfill this purpose exponentially, leaving a legacy for future business at birth, a one-time intervention would not be sufficient. For this reason, we have chosen to develop a free, collaborative and public work guide that aims to assist newcomers in the branding market in strengthening their own local brands. The final product is a Creative Facilitation Guide that proposes, through Design Thinking and six co-creation tools, a chronological journey to collect creative inputs in brand design processes.

KEY WORDS

Communication. Branding. Design Thinking. Brands. Guide. Facilitation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. OBJETIVO GERAL	15
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
6. METODOLOGIA.....	16
7. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
7.1 Uma sociedade de consumo ocidental.....	17
7.2 Uma sociedade hiperconectada.....	19
7.3 Marca.....	22
7.3.1 Posicionamento.....	24
7.3.2 Identidade de marca	24
7.3.3 Identidade visual.....	25
7.3.4 Identidade verbal.....	26
7.3.5 Personalidade de marca.....	26
7.4 Branding.....	27
7.5 Design Thinking.....	28
7.5.1 Facilitação.....	30
7.5.2 Reuniões cocriativas.....	32
7.6 Concepção de marca.....	33
7.7 Revisão de produtos disponíveis.....	34
8. O PRODUTO.....	39
8.1 O Guia de Reuniões de Cocriação.....	40
8.2 O Manual do Facilitador.....	41
8.3 Ferramentas do produto.....	42
8.3.1 Círculo de ouro.....	42
8.3.2 Resumo de elevador (<i>Elevator Pitch</i>).....	44
8.3.3 Características de personalidade.....	45
8.3.4 Postura de marca.....	46

8.3.4.1 O Campeão do Povo, "The People's Champion".....	47
8.3.4.2 O Missionário, "The Missionary".....	48
8.3.4.3 Democratizador, "The Democratiser".....	49
8.3.4.4 O Rebelde Irreverente, "The Irreverent Maverick".....	50
8.3.4.5 O Iluminado na contramão, "The Enlightened Zagger".....	51
8.3.4.6 O Real e Humano, "The Real and Human".....	51
8.3.4.7 O Visionário "The Visionary".....	52
8.3.4.8 A Próxima Geração, "The Next Generation".....	53
8.3.4.9 O Transformador do Jogo, "The Game Changer".....	54
8.3.4.10 Davi, O brigão "The Feisty Underdog".....	55
8.3.5 Nuvem de palavras.....	56
8.3.6 Pannel visual (<i>Moodboard</i>).....	57
8.4 A marca do produto.....	57
8.4.1 Posicionamento do produto.....	58
8.4.2 Personalidade da marca do produto.....	58
8.4.3 Identidade da marca do produto.....	59
8.4.3.1 Identidade verbal do produto.....	59
8.4.3.2 Identidade visual do produto.....	60
8.5 O lançamento do produto.....	60
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
10. REFERÊNCIAS.....	63
11. ANEXOS.....	67
11.1 Insumos coletados no teste de usabilidade.....	67
11.2 Recursos visuais da marca.....	71
11.3 O produto final.....	73
11.3.1 O Guia de Reuniões de Cocriação.....	73
11.3.2 O Manual do Facilitador.....	92

1. INTRODUÇÃO

O objetivo compartilhado que inspirou o desenvolvimento do presente trabalho foi instrumentalizar profissionais autônomos de comunicação e iniciantes em *branding* para a criação de marcas de pequenos negócios. Para isso propusemos, por meio de um guia de trabalho, uma jornada de coleta de insumos criativos para processos de concepção de marcas. A expectativa é que, indiretamente, estes esforços ajudem a potencializar o fortalecimento dos pequenos e microempreendedores no Brasil através do fortalecimento das suas marcas.

A economia brasileira é majoritariamente sustentada pelo pequeno e microempreendedor. As pequenas e microempresas (com 1 a 6 pessoas) representam 98.5% do total de negócios privados do país, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% dos empregos formais. (SEBRAE, 2018). Apenas em fevereiro de 2019, geraram 125,2 mil empregos com carteira assinada, 72,3% do total de vagas abertas no país (VARELLA, 2019). Promover o consumo e incentivar o pequeno empreendedor local é impactar positivamente numa grande cadeia de favorecidos, gerando novos postos de trabalho e novas empresas locais; o que promove a circulação e fixação da riqueza na localidade e culmina numa melhoria na distribuição de renda e na qualidade de vida da população. Isto é acompanhado do aumento da arrecadação municipal mediante geração de impostos e taxas e do subsequente fortalecimento dos Programas Sociais (SEBRAE, 2017, p.12).

Nos últimos cinco anos o número de pequenos negócios registrados cresceu mais de 120% e nos últimos 10 anos, triplicou. (ALVARENGA, 2019). Hoje são mais de 8 milhões de microempreendedores brasileiros formalizados e a tendência é que o número siga crescendo. Ao mesmo passo, o mercado como um todo, e com ele o mercado dos grandes, também segue uma crescente própria. De acordo com o *Indicador Serasa Experian de Nascimento de Empresas*, 2.534.785 novas empresas foram registradas no ano de 2018, 15% a mais do que no ano anterior. Os dados indicam a criação de 1.515.715 novas empresas no primeiro semestre de 2019, indicando um crescimento de mais de 20% em relação ao mesmo período do ano 2018 (SERASA EXPERIAN, 2019).

"Em um dia médio, os consumidores [americanos] são expostos a seis mil anúncios e, a cada ano, mais de 25 mil novos produtos"¹ (DAVIS, Scott M. *apud*. WHEELER, 2009, p.17, tradução nossa). A disputa entre as empresas pela atenção do público é cada vez mais acirrada, e, como atenuante, o número de marcas não para de crescer. Sabendo do excesso de concorrentes na disputa, grandes organizações fazem investimentos colossais em comunicação a fim de se apresentarem ao consumidor, se conectarem com ele e fidelizá-lo. "O investimento em publicidade no Brasil chegou a R\$ 16,54 bilhões em 2018, segundo o Cenp (Conselho Executivo das Normas-Padrão)" (PEZZOTI, 2019). Como resultado, o acesso a esse mesmo consumidor se torna gradualmente mais difícil (e caro) para os pequenos negócios.

Nesse contexto, tornam-se cada vez mais necessários esforços que permitam ao microempreendedor (com menos recursos humanos e financeiros para investimentos em comunicação) uma posição mais competitiva e estratégica no mercado.

Como profissionais do mercado da comunicação, especificamente das áreas de desenvolvimento de marcas (Nelson) e estratégias comerciais (Bernardo), entendemos que a forma com que melhor poderíamos contribuir para o fortalecimento desses pequenos negócios seria na base dos seus nascimentos: a estratégia de concepção das marcas. Há três anos trabalhamos com projetos de concepção de marcas (além de outros projetos de *branding*) e desde então estudamos continuamente métodos e ferramentas capazes de aperfeiçoar nossos trabalhos para os clientes. Um aprendizado fundamental foi que, seja para um pequeno negócio em nascimento, seja para uma grande organização, os principais atributos de marca que permitem real diferenciação da concorrência, conexão com o público e fidelização são definições anteriores ao logotipo, nome e identidade visual.

O mercado da comunicação vem progressivamente complementando conceitos tradicionais de marca, como a definição da American Marketing Association no livro de Kotler (2002, p.188), "um nome, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos com objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes."

A definição que apoiará este trabalho, de Alina Wheeler, "Marca é a promessa, a

¹ "On an average day consumers are exposed to six thousand advertisements and, each year, to more than twenty-five thousand new products"

grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa" (WHEELER, 2008, p.12 apud CAMEIRA, 2013, p.35), está alinhada com o direcionamento de grande parte dos novos profissionais e acadêmicos do *branding*. Assim, a dimensão intangível de marca ganha relevância nas últimas décadas, não como substituta da dimensão tangível e concreta, mas como apoio, sustentação e fundamentação desta. O conceito de marca passa a se relacionar ainda mais com as expectativas e projeções do consumidor, além da simbologia padronizada de elementos visuais a fim de gerar identificação e diferenciação.

Para alguns consumidores, a marca é apenas um sinal gráfico que identifica uma empresa, instituição ou mesmo um prestador de serviços. Mas não é só isso. Na verdade, todos os consumidores fazem desse sinal de identificação – símbolo e/ou logotipo - uma espécie de “cofre” no qual depositam suas informações, experiências, sensações e uma infinidade de outras percepções, positivas e negativas, com o produto ou serviço que estão focando e assim vão construindo mental e individualmente uma marca. (GRAUBART, [s.d.]

Dessa forma, pela perspectiva do *branding*, os esforços de gestão de marca servem para construir, no imaginário do consumidor, a percepção desejada pelo empreendedor. Para isso, o logotipo, o nome, o padrão de atendimento e todos os outros pontos de contato de uma marca devem ser consequências de definições estruturais do seu posicionamento, da sua personalidade e das suas diretrizes de comportamento.

Ao criar uma nova marca, suas definições de identidade de marca não são puros resultados da inspiração dos projetistas, mas do quanto eles conseguem captar das percepções da marca construída pelo cliente em seu próprio imaginário. O papel do profissional que faz a concepção de marca, nessa nova perspectiva, é de facilitador, responsável por captar do cliente o máximo de insumos e traduzi-los em definições estratégicas de marca. Para isso, previamente ao desenvolvimento gráfico de um logotipo ou da redação de um *slogan*, os processos de concepção de marcas das grandes agências costumam contar com metodologias robustas de coleta de insumos criativos com os clientes.

Daqui em diante, portanto, trataremos o profissional em questão por facilitador ou consultor de marcas. “O papel do consultor no desenvolvimento de uma estratégia de marca é facilitar o processo perguntando as questões certas, fornecendo *inputs* e ideias, trazendo à

tona os pontos mais relevantes e alcançando, assim, a melhor solução²” (SIPPEL, [s.d.], *apud*. WHEELER, 2009, p.13, tradução nossa).

Nesse cenário, os negócios com robustez financeira suficiente para a contratação de grandes agências ganham outra vantagem competitiva, agora em relação à estratégia de marca. Por outro lado, os pequenos negócios atendidos por profissionais autônomos, com menor acesso a tais metodologias, comumente restritas às estruturas de agências, perdem oportunidades de diferenciação e melhor posicionamento no mercado.

Por isso, como tentativa de impactar positivamente e, de forma exponencial, o fortalecimento das marcas de pequenos e microempreendedores do país, este trabalho se propõe a desenvolver um guia para a coleta de insumos criativos, destinado a profissionais autônomos de comunicação iniciantes no mercado de *branding*, para a concepção de marcas para pequenos negócios das suas próprias localidades.

O produto é o resultado de dez meses de trabalho que envolveram pesquisas, desenvolvimento e testes. A pesquisa começou na disciplina de Pré-Projeto, quando nós, coautores, elaboramos dois projetos distintos, porém complementares. O trabalho do Nelson Pereira teve como foco pesquisar as principais ferramentas utilizadas por guias de *branding* de agências, coletivos e profissionais de renome; enquanto o trabalho do Bernardo Alencar foi focado em pesquisar em quais formatos e canais esses materiais costumam ser disponibilizados. Para o projeto final, unimos os esforços prévios, pesquisamos os temas tratados com mais profundidade e nos dedicamos a compilar esses aprendizados, propondo um formato que juntasse as referências que mais nos inspiraram e que nos pareceram mais cabíveis para o contexto que escolhemos.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

O surgimento dessa temática parte de um propósito pessoal compartilhado entre os coautores do projeto. Em uma trajetória de trabalho com projetos *branding* para médias e grandes empresas, concluímos que definições estratégicas de marca são capazes de fortalecer muito um negócio e que metodologias de coleta de insumo criativo são fundamentais para a

² "The role of the consultant in developing brand strategy is to facilitate the process: asking the right questions, providing relevant input and ideas, getting key issues to surface, and achieving resolution."

criação em conjunto com o cliente dessas definições estratégicas. Ao mesmo tempo, esses anos de trabalho evidenciaram que a contratação de uma empresa de comunicação para projetos robustos de concepção de marca é comumente inacessível ao dono de um pequeno estabelecimento.

A partir daí, os principais questionamentos são: Como possibilitar aos pequenos e microempreendedores o acesso a definições de marca básicas capazes de fortalecer seus negócios? Quais seriam as definições de marca mais fundamentais para o fortalecimento de uma pequena ou microempresa em momento de nascimento? Como possibilitar a profissionais da comunicação autônomos e iniciantes de mercado o acesso a ferramentas funcionais e fundamentais para o processo de coletas de insumo criativos em projetos de *branding* para pequenas e microempresas locais?

3. JUSTIFICATIVA

A prestação de serviços de grandes agências e estúdios em projetos expressivos de concepção de marcas pode custar de milhares a centenas de milhares de reais. Resta ao pequeno empreendedor buscar soluções mais enxutas, que resolvam o que há de mais essencial em seus desafios de comunicação. Normalmente, o primeiro esforço desse tipo é a concepção da marca, que muitas vezes acontece através de um atendimento mais acessível financeiramente: o dos profissionais autônomos, ou *freelancers*. O desequilíbrio que se cria é que, enquanto os elencos das grandes estruturas de comunicação possuem processos, metodologias e guias de como conduzir seus processos de criação, os profissionais de comunicação autônomos (em especial os iniciantes no mercado de *branding*) comumente se amparam no empirismo criativo, na intuição, ou, como muito se diz, "na inspiração".

Dessa forma, tanto o pequeno empreendedor quanto o *freelancer* ficam aquém de suas necessidades. A necessidade do pequeno negócio em fase de nascimento é ser visto, reconhecido, assimilado e iniciar a construção de uma comunidade de consumidores. A necessidade do *freelancer* é elaborar uma marca com identidade forte e clara o suficiente para atingir esses objetivos, ou seja, gerar laços de identificação e projeção entre a marca e seus consumidores. Sem um processo que instrumentaliza esse profissional de comunicação iniciante em *branding* para entregar esse diferencial ao empreendedor, fica mais difícil garantir um padrão de qualidade para seu trabalho.

Em suma, enquanto as metodologias e processos criativos se mostram cada vez mais fundamentais nos processos de concepção de marcas, uma grande parcela do mercado ainda encontra dificuldade em acessar e compreender essas ferramentas. A maioria dos conteúdos segue inacessível ao público e a minoria que se encontra à disposição apresenta barreiras de compreensão. Entre outros fatores, essas barreiras vão desde os formatos e suportes em que as ferramentas estão documentadas, à linguagem excludente adotada por boa parte dos documentos.

Uma vez que grande parte dos conteúdos da área de *branding* são de autoria estrangeira, a primeira barreira ao acesso a esses produtos é o idioma padrão em que costumam estar disponíveis: o inglês. Entre as versões que possuem traduções (ou que são de autores que escrevem em português), há a remanescência de termos característicos do mercado, mas excludentes a algumas pessoas, como *kickoff meeting*, *brandfloor*, *target*, *brainstorming*, *budget*, entre outros. Entre os conteúdos que não apresentam as duas barreiras citadas anteriormente, há ainda uma grande parcela de materiais pagos, como cursos profissionalizantes, ou restritos a pessoas que integram as estruturas organizacionais autoras dos materiais, como guias de trabalho de agências e estúdios. Apresentaremos, ao final da revisão bibliográfica, um quadro de produtos disponíveis com alguns de seus respectivos desafios de acesso (7.7 Revisão de produtos disponíveis, p.34).

O presente trabalho parte da percepção da necessidade de um formato de guia de facilitação criativa que sane as dificuldades de acessibilidade, clareza e funcionalidade identificadas no atual panorama dos produtos do segmento, auxiliando profissionais autônomos de comunicação e iniciantes em *branding* na entrega de marcas estratégicas para pequenas e microempresas locais.

4. OBJETIVO GERAL

Propor, por meio de um guia para profissionais de comunicação autônomos e iniciantes em *branding*, uma jornada de coleta de insumos criativos para o processo de concepção de marcas para pequenos negócios.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Compreender a relação existente entre os consumidores e marcas comerciais numa sociedade de consumo da Modernidade tardia.
2. Compreender as novas oportunidades da prestação de serviço de desenvolvimento e de utilização da comunicação para a Modernidade tardia informacional.
3. Compreender quais aspectos são fundamentais no desenvolvimento de uma nova marca comercial e propor uma jornada básica de coleta de insumos para desenvolvimento da marca de um pequeno negócio.

6. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente projeto, dividimos os esforços de trabalho em três etapas: pré-produção (revisão bibliográfica), produção (desenvolvimento de produto e prototipagem,) e pós-produção (teste de usabilidade, validação e ajustes).

A primeira etapa consistiu numa revisão bibliográfica acerca dos conceitos, ferramentas e processos criativos associados à concepção de marcas. Esta revisão buscou, primeiramente, descrever o contexto sócio-cultural contemporâneo que gera necessidade por marcas comerciais como as conhecemos; em seguida, conceituar marca e outros termos importantes no universo da concepção de marca e, por fim, pesquisar as metodologias de concepção de marca e processos criativos produzidos na academia e no mercado. Com esse panorama em mãos, foi possível selecionar as ferramentas consideradas mais adequadas para o nosso contexto e iniciamos o processo de desenvolvimento do produto, que contou com a recombinação dessas ferramentas em ordem cronológica dentro do processo de concepção de marcas.

Com o protótipo da jornada elaborado, o próximo passo foi testar a sua funcionalidade num cenário real. Para isso, convidamos Gabriel Cantarelli, um profissional de comunicação dentro do perfil de público, para desenvolver o teste de usabilidade do produto na concepção da marca do próprio produto. Realizamos o teste ao longo de uma tarde de reunião, onde recebemos sugestões e discutimos pontos de ajuste da ferramenta. Gabriel, que é ex-aluno da Faculdade de Comunicação da UnB e tem cinco anos de experiência de mercado na área de comunicação social, foi responsável pela condução da coleta de insumos que fundamentou a criação da Identidade de marca. A identidade visual do produto foi desenvolvida pelo Nelson, que atua profissionalmente como estrategista de marca e *designer* gráfico. A identidade

verbal do produto foi desenvolvida pelo Bernardo, que atua profissionalmente como redator publicitário.

Após a coleta de sugestões de reparos com o convidado, aplicamos os ajustes sinalizados e consideramos finalizado o nosso produto em sua versão *beta*. Desde a construção desta versão até o presente momento, conversamos com outros projetistas de marcas, de diferentes perfis e especialidades, a fim de receber mais opiniões, críticas e sugestões. Com isso, diversos ajustes foram feitos e a ideia é que a rotina de reparos não pare.

Não esperamos, portanto, que esse seja um produto imutável, fixo, dado como terminado. O Guia conta com o contato direto dos coautores (Bernardo e Nelson) para o envio de sugestões, críticas e relatos dos usuários. Com isso, esperamos lançar um produto que siga em constante evolução, que se aprimore colaborativamente, com tanta participação dos usuários quanto possível.

7. REFERENCIAL TEÓRICO

7.1 Uma sociedade de consumo ocidental

Para compreender a importância de se posicionar com clareza para o mercado consumidor e entrar nos detalhes de como uma marca se relaciona com seus públicos, é necessário que se realize uma breve contextualização sociocultural da contemporaneidade. Esse panorama trará a conjuntura que permeia marcas e sujeitos consumidores de uma sociedade de consumo informatizada da Modernidade tardia ocidental.

Os processos culturais da contemporaneidade já foram explorados por diversos dos maiores filósofos e cientistas sociais do século XX. O presente trabalho se propõe a utilizar conceitos de alguns desses autores (BAUDRILLARD, 1964; BAUMAN, 2003; HALL, 2001; LIPOVETSKY, 2001; MORIN, 1997) para definir as características ambientais para as quais o produto foi ideado e, conseqüentemente, quais marcas podem ser melhor auxiliadas pelo material proposto aqui.

De acordo com Retondar (2008), o desenrolar da sociedade de consumo remonta às transformações estruturais ocorridas no século XVIII e XIX, no levante da Modernidade, em especial por conta da Revolução Industrial. Esta, centralizou a atividade de consumo cada vez mais, dando-lhe papel de força propulsora do desenvolvimento econômico e mediadora de

"novas relações e processos que se estabelecem no plano cultural das sociedades modernas". (RETONDAR, 2008, p.138)

Jean Baudrillard, em seu livro *A Sociedade de Consumo* (1964), desenvolveu esta ideia, de que o consumo media relações socioculturais, com profundidade, buscando compreender o significado textual que os objetos e o consumo passaram a possuir no período pós-industrial, elevando o consumo a uma forma de linguagem. Nesta perspectiva, o consumo deixa de ser o ato correspondente a uma troca econômica e passa a ser, também, um conjunto de mediações sociais de signos. Os sujeitos, cada vez mais, fetichizam bens buscando suprir necessidades que não se referem apenas ao benefício essencial, funcional, do produto ou serviço, mas sim a valores simbólicos que representam e comunicam sua personalidade para outros sujeitos da sociedade. Estes valores simbólicos são, para o autor, reforçados pela publicidade comercial, que vende *felicidade* e sonhos inalcançáveis.

É possível correlacionar esse entendimento de Baudrillard com textos de Stuart Hall (2001), Zygmunt Bauman (2003) e outros autores que tratam da Modernidade tardia³. A busca por signos representantes da personalidade está intimamente relacionada com a dissolução das identidades tradicionais⁴, que se desenrola até o período tardio da Modernidade. Nos tempos que precedem a Modernidade, era quase inevitável assimilar e se identificar com estas identidades tradicionais e seus subjacentes conjuntos de signos e significados sociais que determinavam o ethos de cada cultura.

Os diversos acontecimentos que culminaram na mundialização⁵ aceleraram a dissolução das identidades tradicionais e promoveram uma ressignificação e sincretização das ideologias tradicionais com as ideologias propostas pela indústria cultural. Esse processo se realimenta e o espraiamento dessas novas ideologias estimula a mescla das identidades herdadas com as propostas pela indústria cultural, dando origem a identidades individuais construídas pelos próprios sujeitos consumidores (MORIN, 1997, pp.158 e 159).

³ A sociedade que sucedeu a Segunda Guerra Mundial foi estudada por diversos dos grandes filósofos do século e teve visões mais otimistas e mais pessimistas, o que deu origem a alguns nomes diferentes para esse período, dentre eles Modernidade Líquida (Zygmunt Bauman), Pós-Modernidade (Jean-François Lyotard e muito popularizada por Jean Baudrillard) e Modernidade Tardia (adotada pelos autores do grupo conhecido pelos Estudos Culturais, sendo o mais expoente, Stuart Hall).

⁴ Presentes, principalmente, nas sociedades ocidentais estamentais pré-industriais, que se definiam pela religião, pela nacionalidade, pelo trabalho, classe social, etc.

⁵ Com destaque para o desenvolvimento das redes de telecomunicações globais e meios de transporte mais eficientes, que permitiram a disseminação de bens de consumo culturais.

A síntese dos pensamentos de Baudrillard (1964) com os dos pensadores da Modernidade tardia (BAUMAN, 2003; HALL, 2001) pode evocar uma visão um tanto apocalíptica, de que uma sociedade que produz bens de consumo e utiliza a publicidade como forma de sedução *necessariamente* se utilizará da *felicidade* como forma de afetar e criar projeções inalcançáveis. Essa visão acaba por restringir o potencial de um modelo social que tem mais capacidade de democratizar *conforto* do que uma sociedade tradicional (LIPOVETSKY, 2000).

No entanto, para que esse potencial seja de fato explorado as empresas precisam compreender bem seus consumidores e seus contextos sociais, buscando aberturas para contribuir positivamente em suas localidades ou de forma global. Marcas que colocam públicos e suas problemáticas como ponto de partida para a ideação de seus produtos e de sua comunicação têm mais capacidade de apresentar soluções com impacto social positivo. (BROWN, 2009, pp. 48 e 49).

O cenário descrito no início deste trabalho, de profusão de micro e pequenas empresas, se mostra uma oportunidade para o surgimento de marcas que impactam positivamente suas localidades, desenvolvendo a economia de suas regiões e gerando valor para seus públicos.

7.2 Uma sociedade hiperconectada

Uma reestruturação geral das redes de comunicação acompanha o contexto apresentado no tópico anterior. A mundialização se desenvolveu profundamente no século XX e originou novas relações entre sujeitos e tecnologias de comunicação. E, apesar dessas relações levarem a diversas possibilidades, positivas e negativas, o desenvolvimento das tecnologias digitais e de redes de comunicação mais densas pode dar ensejo à descentralização da força de trabalho criativo e à democratização da informação, como constatado por Maria Helena Bonilla e Nelson De Luca Pretto (2015):

a observação do nascimento de uma maneira diferente de nos organizarmos, que parece ser uma significativa oportunidade para aperfeiçoar a forma como trabalhamos, consumimos e inovamos. (BONILLA; PRETTO, 2015, p. 28)

Contudo, as possibilidades positivas dependem de esforços ativos de pessoas que buscam democratizar o acesso à informação, produzindo e distribuindo conteúdo aberto.

A nossa sociedade dá protagonismo para os sistemas computacionais digitais, sendo a informatização e a criação da internet provocadoras de modificações vitais nas relações entre os sujeitos da sociedade. Estas modificações levam à consolidação do que seria, para Jan Van Dijk (2006, p.19), uma sociedade informacional:

A intensidade da informação fica tão grande numa sociedade informacional, que resulta em:

- uma organização da sociedade baseada em ciência, racionalidade e reflexividade;
- uma economia com todos os valores e setores, inclusive o agrário e o industrial, incrementalmente caracterizado pela produção de informação;
- uma maior parte do mercado de trabalho com funções baseadas em tarefas relacionadas com o processamento de informação, requerendo conhecimento e educação superior;
- uma cultura dominada pelos meios de comunicação e produtos informacionais, com seus signos, símbolos e significados.⁶

Com exceção do primeiro tópico⁷, a descrição de uma sociedade da informação de Jan Van Dijk é muito precisa quando contraposta à atualidade, no ano de 2019. O aumento exponencial da produção de informação, com a conseqüente reestruturação da força de trabalho ao redor do processamento de informações e do surgimento exponencial de produtos informacionais são características definitivas da atualidade mundial.

Os produtos informacionais consistem em todos aqueles itens valorados pela informação neles contida (em contraste com bens materiais) e podem ser analógicos⁸ ou

⁶ “In an information society the information intensity of all activities becomes so high that this leads to:

- an organization of society based on science, rationality and reflexivity;
- an economy with all values and sectors, even the agrarian and industrial sectors, increasingly characterized by information production;
- a labour market with a majority of functions largely or completely based on tasks of information processing requiring knowledge and higher education (hence, the alternative term knowledge society);
- a culture dominated by media and information products with their signs, symbols and meanings.”

⁷ O autor vislumbrou uma sociedade hiperconectada fundamentada no racionalismo e no cientificismo, especialmente por conta do desenvolvimento de redes de comunicação. No entanto, uma rede mais ampla de comunicação é capaz de disseminar também crenças anti-científicas. Estas têm ganhado espaço, se espalhado rapidamente, justamente pela internet. O ambiente virtual de comunicação acaba sendo uma vitrine para notícias e estudos falsos. (E.g. a volta do terra-planismo e da ideia de que vacinas podem causar autismo)

⁸ Que são representações análogas à da matriz que reproduzida. São exemplos livros, discos de vinil, fitas cassete, revistas.

digitais⁹. Este tipo de produto têm grande relevância para este trabalho, visto que são fundamentais para a reestruturação do processo criativo e da distribuição de conhecimento. Além disso, o produto proposto por este trabalho é um dos tipos de produtos informacionais digitais, assim como são os *softwares* de desenvolvimento de trabalhos gráficos e composição de texto. Estes softwares são o vetor de profundas alterações¹⁰ na forma de trabalhar de um projetista gráfico. Os programas de design gráfico agilizam a execução das tarefas e permitem o trabalho de um projetista versátilista¹¹, que realiza uma amplitude maior de tipos de tarefas e que pode desempenhar diversas funções que eram, antes, realizadas por um time de especialistas. Por fim, os produtos informacionais diminuem o desperdício de materiais.

O último tópico da descrição de Van Dijk apresentada, de que a cultura seria dominada pelos meios de comunicação e produtos informacionais, aponta um outro processo de grande interesse para este trabalho: o entranhamento acentuado dos *media* na cultura e nas relações sociais. Essa é uma característica da contemporaneidade que fundamenta uma sociedade de redes, especialmente pelo supracitado desenvolvimento das redes de comunicação mundiais, da subsequente criação da internet de banda larga e das redes de comunicação social (VAN DIJK, 2006, p.20), as quais abrem novas possibilidades de conexão com públicos e cliente-alvo.

Estas possibilidades vão para além da utilização do espaço virtual como espaço de publicidade tradicional, de comunicação de massa, no qual se apresenta produtos e soluções para o mercado consumidor – uso que também possui grande potencial de retorno, especialmente por conta do direcionamento, da segmentação do público. É possível aproveitar os novos *media* como espaço de conversa com seus públicos, espaço de desenvolvimento de relações mais aprofundadas e empáticas.

As redes virtuais de comunicação social podem ser poderosos artefatos de relacionamento com públicos. São ambientes que permitem uma construção de identidade de

⁹ Produtos que tiveram suas matrizes codificadas em linguagem informática. São exemplos, desde os arquivos mais simples – como os de texto .txt, livros em .epub, som em .mp3 – até os mais complexos *softwares*.

¹⁰ Em especial, por concentrarem boa parte do trabalho mais mecânico e técnico num ambiente virtual, por meio da informatização.

¹¹ Essa mudança nas possibilidades trabalho fazem surgir uma necessidade por profissionais de diversas áreas que pratiquem a interdisciplinaridade, buscando complementar sua especialidade com uma visão generalista, que agrega diversos conhecimentos paralelos na busca de uma solução de problema. Esse profissional interdisciplinar, recebeu diversos nomes – versátilista, *T-shaped*, especialista generalizador – e começou a aparecer em publicações da década de 1980 e veio sendo melhor definido nas décadas de 1990 e 2000. São importantes autores desta temática Donald Schön (1982), Cheetam e Cheeter (1998) e Tim Brown (2008).

marca clara e possuem ferramentas para coleta e análise de dados dos seus consumidores, além de viabilizarem uma comunicação de mão-dupla. Essa via deve ser utilizada para coleta de *feedbacks*, que facilitam empatizar com os públicos e compreender suas necessidades.

No entanto, essa possibilidade de ligação marca-consumidor mais profunda, potencializada por novas oportunidades de uso dos *media* não se concretiza sem a definição clara dos fundamentos do negócio. O desenvolvimento de um trabalho de *branding* sólido é essencial para que se aproveite as novas aberturas para conexão que o ambiente digital permite. Clareza dos discursos que explicam o modelo de negócio, sua proposta de valor e seu propósito são alavancas que impulsionam relações mais desenvolvidas entre uma marca e seu público (CSORDÁS; MARKOS-KUJBUS; GÁTI, 2014, p.63), em especial a de pequenos negócios nascentes.

7.3 Marca

As marcas, enquanto conjuntos de signos, símbolos e significados que representam uma ideia – em contextos políticos, religiosos, bélicos, entre outros –, estão presentes nas culturas humanas desde períodos que remontam à Antiguidade. As marcas comerciais, que são o elemento central deste trabalho, são um fenômeno mais recente, cuja incorporação se inicia com a Modernidade e se intensifica até a Contemporaneidade. Assim, o conceito de marca comercial vem sendo continuamente ampliado ao longo das últimas décadas. De acordo com Sandra Cameira (2013), que realizou uma revisão histórica do termo *Marca* na sua tese de Mestrado, *O branding e a metodologia de sistemas visuais*,

O conceito de marca tem sido estabelecido sob pontos de vista distintos: os mais utilizados em marketing focam na questão da identificação e diferenciação de bens e serviços, mas existem outras abordagens que situam a marca num contexto mais emocional e subjetivo. (CAMEIRA, 2013, p.34)

Partindo desse ponto de vista mais utilizado pelo *marketing*, como a definição da American Marketing Association, de 1960, encontrada no livro de Kotler (2002, p.188) pode-se definir marca como "um nome, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos com objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes."

A Associação dos Designers Gráficos do Brasil traz uma definição semelhante no ABC da ADG (1998, apud CAMEIRA, 2013 p.35) e considera marca como "design nome símbolo gráfico, logotipo ou combinação desses elementos, para identificar serviços e produtos de um fornecedor/vendedor e diferenciá-los dos demais concorrentes."

Nos aproximando de conceitos de bibliografias mais recentes, encontramos a adição de outros atributos além dos gráficos, concretos e tangíveis na definição do conceito.

Podemos dizer que marca é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor. Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas (MARTINS, 2006, p. 8).

A autora, e principal referência teórica para o presente trabalho, Alina Wheeler (2008, p.12 apud CAMEIRA, p.35) apresenta uma perspectiva semelhante, também mais abrangente, desse conceito com a ideia de que a "marca é a promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa."

Nessa perspectiva, fruto de décadas de transformação, o conceito de marca ganha uma dimensão intangível, relacionada com as expectativas e projeções do consumidor. Essas expectativas e projeções se concretizam na utilização de elementos tangíveis de marca e da simbologia de elementos visuais. "Muito mais que um nome e um logo, uma marca é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais." (AAKER, 2015, p.5). Aqui, pontos como logotipo, nome e sistema de identidade visual não representam a marca em sua totalidade, mas partes dela e são ferramentas fundamentais para a construção, no imaginário do público, da percepção de marca desejada pelo empreendedor.

Assim, uma marca é composta por camadas tangíveis, quais sejam a Identidade verbal e a Identidade Visual, e intangíveis, que são o Posicionamento e a Personalidade da marca. Estas camadas se complementam num trabalho estratégico a fim de se definir da forma desejada na mente dos consumidores.

"Marca não é o que *você* diz que é. É o que *eles* dizem." (NEUMEIER, [s.d.], apud. WHEELER, 2009, p.8, tradução nossa)¹²

¹² "Brand is not what you say it is. It's what they say it is."

7.3.1 Posicionamento

Posicionamento é um conceito usado na comunicação e administração de empresas, cujo desenvolvimento se atribui aos autores Al Ries e Jack Trout. Em 1972, na sua série de artigos *The Positioning Era*, os autores iniciaram a conceituação do termo posicionamento e as pesquisas de como utilizar esse atributo de marca de forma estratégica. O conceito foi incrementado nos seus livros *Positioning*, de 1981 e *Repositioning*, de 2009. Os autores definiram posicionamento como a armação sobre as quais organizações constroem suas marcas, planejam suas estratégias e cultivam suas relações com os consumidores. (RIES, TROUT, 2001)

“Posicionamento é como você se diferencia na mente do seu consumidor” (RIES, TROUT, 2001, p.3, tradução nossa)¹³, ou seja é a parte da mente na qual o cliente deposita uma marca, produto ou serviço. Numa analogia em que nosso cérebro é um arquivo de documentos, há uma gaveta para cada posicionamento de mercado e cada marca pode escolher qual a melhor dessas para ficar. O posicionamento apresenta, de forma resumida, o que é uma marca: qual é a sua categoria de mercado e a sua proposta de valor, os atributos básicos que guiam a sua diferenciação na mente do público.

"Assim, definimos posicionamento de marca como os recursos materiais e imateriais que utilizaremos para nos posicionarmos como escolhas viáveis, em condições competitivas legítimas na mente dos consumidores" (MARTINS, 2008, p.58) .

7.3.2 Identidade de marca

Identidade de marca é o conjunto de signos estéticos e respectivos significados que representam uma marca. Em outras palavras, é tudo de concreto que uma marca mostra para seus públicos, buscando acionar seus sentidos e se diferenciar no seus imaginários. E, como já explorado, a identidade da marca extrapola seus elementos visuais e verbais. É resultado de todos os esforços de *branding* que buscam concentrar esses signos ao redor do conceito de marca. É tudo que os públicos podem "ver, tocar, segurar, ouvir, ver se mexer."(WHEELER, 2009, p.4)

¹³ "How you differentiate yourself in the mind of your prospect."

Marcas fortalecem suas relações com seus públicos quando utilizam sua identidade para estimular todos os seus sentidos, se definindo com clareza nas suas mentes. Martin Lindström (2005) explorou o impacto da utilização de cheiros, gosto e tato como elemento complementar ao impacto da visão e da audição do público em seu livro *BrandSense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound* (2005). Os afetos sensoriais se misturam na mente do consumidor e vão definindo a marca de forma ampla ao ativar vários tipos de memória. O importante é que esses estímulos sejam coesos e frequentes, fazendo que se tornem uma característica de marca assimilada pelos seus públicos.

Assim, identidades de marca podem ser mais ou menos complexas, sendo a manutenção da coesão o mais importante na sua gestão. Como o produto do presente trabalho tem enfoque em pequenos e médios negócios, definiu-se que as ferramentas da jornada deveriam originar uma base de marca sólida, que funciona como um *brief* que direciona a construção, inicialmente, de uma Identidade visual e de uma Identidade verbal e que permita o desenvolvimento, a longo prazo, de mais outros elementos de Identidade de marca de forma coesa e clara.

7.3.3 Identidade visual

Identidade visual é o conjunto de signos estéticos da identidade de marca que desperta a visão do público. São muitos os elementos da identidade que incorrem nesse efeito. Além do logotipo, por exemplo, são as cores, famílias tipográficas, grafismos, padronagens, texturas, imagens e personagens. Utilizados de forma sistematizada e coesa, são facilmente reconhecidos pelo público e, em alguns casos, os elementos visuais que são ditos secundários por alguns, acabam se tornando o ponto mais relevante.¹⁴

A existência de múltiplos elementos gráficos permite que uma marca não seja obrigada a aplicar seu logotipo todas as vezes que for caracterizar seus pontos de contato, buscando se diferenciar de outras marcas. Não é novidade que a excessiva aplicação do logotipo pode afetar negativamente a percepção de marca. Isso se intensifica ainda mais na

¹⁴Algumas marcas, acabam sendo muito lembradas por suas cores institucionais – e.g. laranja do Itaú, vermelho da Ferrari, azul Tiffany. Outras têm como elemento visual mais memorável, seu personagem – o Bibedum, ou homem Michelin, Ronald McDonald, O Tigre Tony da Kellog's ou o Baianinho da Casas Bahia.

atualidade, em que é possível emitir um grande volume, quase irrestrito, de mensagens pela internet.

Uma marca deve buscar uma definição da sua identidade com o uso sistemático de seus elementos visuais, repetindo seu estilo em suas peças e deixando claro quando é a locutora de uma anúncio, sem que precise necessariamente mostrar seu logotipo ou nome.

7.3.4 Identidade Verbal

É o mapa semântico da marca. São os textos, falados ou escritos, emitidos pela marca nos seus pontos de contato de comunicação. O nome pode ser o ponto de contato verbal mais evidente de uma marca, mas como o logotipo, vem acompanhado de muitos outros elementos. Estes compreendem desde a *tagline* e slogan, um título de peça publicitária até o texto de apresentação da marca no seu site. A definição de um tipo de fala, por meio da utilização de um vocabulário específico delimita esta parte da identidade de marca. (ALLENS; SIMMONS, 2003, p.115)

7.3.5 Personalidade de marca

A personalidade de marca se materializa na expressão da identidade de marca, dos seus signos tangíveis e concretos, quando interage com seus públicos. As identidades verbal e visual se misturam de forma complementar e se associam ao tom de voz da marca. Essa mistura se revela em todos os níveis de comunicação – em anúncios publicitários de comunicação de massa e em nível interpessoal, *e.g.* quando o dono apresenta a marca para um possível parceiro, ou quando um atendente cumprimenta um cliente.¹⁵

A definição da personalidade de marca tem objetivo de humanizá-la para aumentar a possibilidade de identificação do público, visto que estes tendem a se relacionar com suas marcas habituais como se fossem pessoas conhecidas (AAKER, 1995, pp.141 e 142). Essa dimensão de marca merece muita atenção do gestor, que deve garantir unidade na interação entre da identidade verbal, identidade visual e tom de voz da marca em todos os seus pontos de contato.

¹⁵ São exemplos da complementaridade visual-verbal: o impacto no tom de voz de um título de peça publicitária causado pelo estilo tipográfico escolhido, ou do uso de cores mais ou menos vibrantes. A identidade verbal se mistura com a sonora, numa locução feita por um narrador em um *spot* para rádio, também definindo, até de forma mais literal, o tom de voz da marca.

"Voz e tom [de voz] trabalham harmoniosamente com clareza e personalidade para atrair clientes, quer estejam ouvindo, folheando, ou lendo" (WHEELER, 2009, p. 26, tradução nossa).¹⁶

7.4 Branding

De acordo com José Roberto Martins, autor do livro *Branding: um Manual para Você Criar, Gerenciar e Avaliar Marcas* (2009) e fundador da Global Brands,

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. (MARTINS, 2006, p. 8)

Alina Wheeler, compreende que

branding é um processo disciplinado usado para construir relevância e lealdade do consumidor. Este requer um interesse do topo organizacional e prontidão de investimento no futuro. (WHEELER, 2009, p. 6)¹⁷

Nessa perspectiva, tomamos por *branding* o conjunto de esforços na concepção e gestão de uma marca para aproximá-la do significado estratégico que pretende representar na cabeça do consumidor. Os esforços de *branding* se materializam através do desenvolvimento de uma estratégia de marca coesa com seus fundamentos e representada de maneira uníssona em todos os pontos de contato¹⁸ com o consumidor.

Quando uma empresa consegue ser coesa em sua comunicação, apresentar sua visão de mundo e sua proposta de valor com clareza, a marca tem a possibilidade de converter um cliente e aprofundar sua relação a longo prazo, gerando lealdade de marca. (KOTLER, 2010)

"Um produto é feito em uma fábrica. Uma marca é feita na mente. Para ser bem sucedido nos tempos atuais, você precisa criar marcas, não produtos" (RIES, TROUT, 2001, p.74)¹⁹.

¹⁶ "Voice and tone work harmoniously with clarity and personality to engage customers, whether they are listening, scanning, or reading."

¹⁷ "Branding is a disciplined process used to build awareness and extend customer loyalty. It requires a mandate from the top and readiness to invest in the future."

¹⁸ Os pontos de contato são quaisquer plataformas através das quais uma marca pode se comunicar com o seu público. Entre eles estão desde peças de comunicação tradicionais, fachadas de loja, cartazes, anúncios em meios de comunicação off-line ou on-line, como publicações de redes sociais ao atendimento ao cliente, discurso de vendas, etc.

¹⁹ "A product is something made in a factory. A brand is something made in the mind. To be successful today, you have to build brands, not products"

7.5 Design Thinking

A temática do *Design Thinking* remonta às décadas de 1940 e 1950, com o desenvolvimento das primeiras técnicas formais de criatividade aplicada. Um exemplo famoso é o Brainstorming, popularizado por Alex Faickney Osborn em seu livro de 1953, *Applied Imagination*.

Alguns outros métodos para estimular a criatividade e a inovação começam a aparecer em publicações das décadas de 1960 e 1970 como por exemplo, a *Metodologia de Solução Criativa de Problemas – Synectics* de William J. J. Gordon e George Prince (1961) e *Design Methods* [1970] de John Chris Jones (1992).

Em 1979, L. Bruce Archer, explicita a ideia de que

existe um jeito *designerístico* de pensar e de comunicar, que difere tanto do jeito científico quanto do acadêmico/escolar de pensar e se comunicar, e que é tão potente quanto os métodos científicos e acadêmicos/escolares de investigar quando aplicados para os tipos de problemas.²⁰ (ARCHER, 1979, p.17, tradução nossa)

Esta é uma das primeiras vezes que um registro acadêmico traz a ideia de que existe uma forma de pensar própria do *design*.

Nos anos 1980 há a popularização do *human-centered design*, sendo um dos autores fundamentais, Donald Schön, com seu livro *The Reflective Practitioner*, que instigou uma busca por "uma epistemologia da prática [trabalho], implícita nos processos artísticos e intuitivos que alguns praticantes [do *design*] trazem para situações de incerteza, instabilidade, singularidade e conflito de valores²¹"(SCHÖN, 1982, p.63, tradução nossa). Em outras palavras, o *human-centered design* implica numa prática reflexiva, que investiga os problemas com profundidade, para além de um diagnóstico rápido que origina uma solução simples para uma problemática complexa. Essa prática muito se relaciona com a perspectiva exposta por Levitt (2004), que indicou, no seu artigo *Miopia em Marketing* [1960], que as

²⁰ There exists a designerly way of thinking and communicating that is both different from scientific and scholarly ways of thinking and communicating, and as powerful as scientific and scholarly methods of inquiry when applied to its own kinds of problems."

²¹ "Let us search, instead, for an epistemology of practice implicit in the artistic, intuitive processes which some practitioners do bring to situations of uncertainty, instability, uniqueness, and value conflict." (SCHÖN, 1983, P.49)

marcas devem ter cuidado para não supervalorizar seus produtos e devem colocar o projetista como observador dos usuários e clientes de um serviço ou produto com papel de investigar com máximo de amplitude o problema que vai solucionar, tendo este usuário e sua necessidade como foco na sua solução.

A fundação da IDEO na década de 1990 foi decisiva para o espraio da expressão *design thinking*. Tim Brown, um dos fundadores da IDEO, foi um grande disseminador do uso de métodos de *design* para inovar, ao trazê-los para dentro de grandes empresas e também por meio de seu livro *Change by Design* (BROWN, 2009). Brown entende que o *design thinking* pode ser utilizado por empresas como

uma abordagem para inovação que coloca o ser humano no centro da resolução dos problemas e utiliza da caixa de ferramentas de um *designer* para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requerimentos para sucesso empresarial²². (BROWN, [s.d.], tradução nossa)

Esta descrição guiará a abordagem de coleta de insumos proposta por este trabalho.

Consideramos que não existe uma maneira exata para solucionar os problemas de *design* concentrados na concepção de marca, visto que são *wicked problems*²³ (RITTEL; WEBBER, 1973, p.160). O processo proposto aqui é *um* dentre muitos que podem ajudar a trazer o contratante para o centro da ideação de suas marcas. Isto aprofunda o entendimento dos fundamentos da marca e o desenvolvimento de um resumo de projeto (*brief*) claro e também fomenta uma construção mais completa e rica de significados. Além disso, esta jornada humaniza a marca e centraliza, também, os públicos-alvo do cliente atendido, o que leva a uma compreensão mais ampla de suas necessidades e à busca de formas de construir valor e de se conectar com estes públicos.

Tim Brown separa o processo de inovação em três etapas: inspiração, ideação e implementação (BROWN, 2009, p.76). O livro *Gamestorming* (BROWN; MACANUFO, 2010) expõe que o processo criativo ocorre em sessões de pensamento divergente e convergente. Tal entendimento está bem alinhado com o *Double Diamond* (Duplo Diamante), proposto pelo Conselho Britânico de Design em 2005, que estabelece a busca por

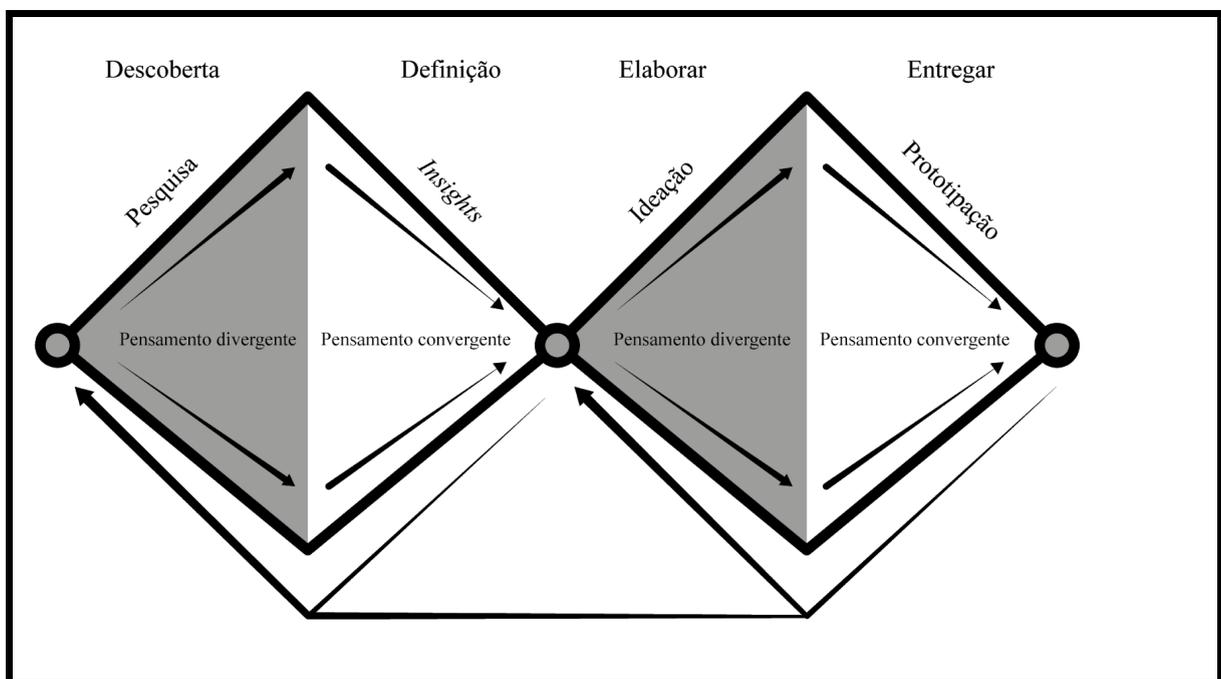
²² Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.

²³ São problemas com múltiplas soluções incompletas. São virtualmente impossíveis de solucionar, pois os parâmetros do problema e condições para solução mudam. Os *wicked problems* (problemas perversos), ou *ill-defined problems* (ARCHER, 1979, p.17), como os problemas de planejamento, se diferem dos *tame problems* (problemas domados), como são os problemas matemáticos solucionáveis.

uma solução criativa em dois ciclos principais de divergência e convergência. Estes não seguem um processo linear, e sim de vai e vem, podendo retornar para qualquer etapa anterior, vindo de qualquer etapa posterior.

Sob essas perspectivas, a jornada de facilitação que produzimos se concentra na etapa de inspiração, envolvendo, na maior parte do tempo, pensamento divergente e, em alguns momentos, pensamento convergente. O resultado de cada tipo de pensamento é, respectivamente, a maior quantidade de insumos de criação possível e a definição de filtros para construção da coesão e da unidade de marca.

Figura 1 - Duplo diamante



Como apresentado, nossa jornada será, idealmente, guiada por um profissional de comunicação iniciante em projetos de *branding*. Este exercerá um papel fundamental de facilitador para que realmente consiga pensar como *designer*, buscando, por meio da centralização do cliente e, principalmente, de seu público, compreendê-los empaticamente.

7.5.1 Facilitação

Facilitação é um termo utilizado com alguns significados diferentes dentro do *Design Thinking*. No caso deste trabalho, facilitação corresponde à condução de reuniões criativas

com um olhar horizontal, sem hierarquias, para todos os participantes, estimulando a diversidade de ideias e garantindo foco e eficiência do grupo. (HOGAN, 2002, pp.10 e 11)

É importante lembrar que o cliente procura um profissional de comunicação para ser empoderado e acessar ferramentas de criatividade e comunicação a fim de idear uma solução para o seu desafio, que é criar uma marca e aprender o fundamental para a gestão desta. Por outro lado, o profissional de comunicação encontra seu cliente para ser empoderado e aprender mais sobre o seu negócio, seu público e sobre seu propósito e visão de mundo.

Enfim, o momento de facilitação é um momento de troca, compreensão e aprendizado, o qual demanda muita atenção e escuta ativa por parte do condutor da reunião. O facilitador tem função de criar as condições para que um grupo trabalhe eficientemente, ao fazer perguntas e provocações, sem esquecer de conduzir, mesmo em momentos de pensamento divergente, discussões que tenham atenção direcionada para o tópico pré-definido.

O livro *Gamestoming* lista cinco tipos diferentes de pergunta, que este trabalho considera essenciais, para conduzir uma reunião com efetividade. São elas:

- a) As perguntas de abertura, que servem para gerar as primeiras ideias, provocar pensamentos e revelar possibilidades. Por exemplo, "Como você define o desafio que estamos enfrentando?"; "Que tipo de coisas queremos explorar?" e "Quais as principais áreas do nosso problema?".
- b) Perguntas de navegação, que ajudam confirmar e ajustar o caminho que a discussão está seguindo. Verificar se todos os participantes da reunião estão alinhados. Por exemplo, "Estamos no caminho certo?"; "Eu entendi corretamente?"; "Isso nos está ajudando a chegar onde queremos?" e "Vamos coletar todos os dados e discuti-los depois?"
- c) As perguntas de examinação, que são perguntas que buscam invocar a observação e a análise. Elas deixam ideias abstratas mais concretas. Se sua ideia fosse uma pedra, esse tipo de questão ia te ajudar a entender coisas como seu peso, cor, tamanho, formato e formação química; Por exemplo, "Como funciona?"; "Você pode me dar um exemplo disso?" e "Você pode descrever isso num cenário real?"
- d) As perguntas de experimentação, que são perguntas que evocam a imaginação e constroem sobre as possibilidades geradas. São perguntas que aumentam o grau de

abstração, que facilitam a busca por similaridades com outras coisas e combinação de ideias. Por exemplo, "O que mais funciona assim?"; "O que estamos deixando passar?"; "O que está faltando aqui?"; "E se não tivéssemos barreiras e obstáculos?" e "E se estivermos errados?"

- e) Perguntas de fechamento, que, ao contrário das perguntas de abertura, são perguntas que focam em convergência e seleção. Perguntas que ajudam a escolher e definir o caminho que devemos seguir. Por exemplo, "Como priorizamos nossas opções?"; "Isso é executável?"; "Quem realizaria essa parte do trabalho?" e "Qual das saídas faz mais sentido pra gente?"

Quando a facilitação é exercida de forma empática e o cliente é de fato escutado e compreendido, o facilitador passa a ser um intérprete e o cliente o autor de sua marca (CROSBY, [s.d.], *apud*. WHEELER, 2009, p.32). Com o cliente no centro, o projetista pode criar uma marca mais verdadeira, que representa realmente as pessoas que colaboram ao redor de um mesmo propósito.

7.5.2 Reuniões cocriativas

As reuniões cocriativas são as reuniões conjuntas entre facilitador e cliente com o objetivo de construir soluções conjuntamente. No nosso caso, trata-se das reuniões entre os profissionais autônomos de comunicação e os micro ou pequeno empreendedores para inspirar o projetista e definir as estratégias de marca.

Alex Osborn, fundador da agência de publicidade transnacional BBDO, nomeou e popularizou a dinâmica de cocriação e de pensamento divergente possivelmente mais famosa: o *brainstorming*. O método, apresentado no seu livro *Applied Imagination*, de 1953, (OSBORN, 2012) possui duas regras básicas principais para a condução de uma reunião cocriativa: adiar o julgamento e buscar quantidade. A finalidade dessa atividade é chegar ao máximo de possibilidades e insumos – dos menos aos mais ousados e inusitados – evitando retrair a si mesmo ou outros participantes ao julgar uma ideia. Sua proposta é realizar a filtragem das ideias, ou pensamento convergente, em outra sessão de cocriação.

O livro *Gamestorming – Jogos Corporativos Para Regras* (GRAY, BROWN e MACANUFO, 2010) construiu sobre o método de sessão para cocriação de Osborn e

desenvolveu um esquema para a criação de reuniões em formatos de jogos. A obra também propõe dez fundamentos para a transformação de uma reunião em um momento dinâmico de troca de visões e interação. Alguns dos fundamentos do livro *Gamestorming* que inspiraram o formato de reuniões proposto pelo nosso guia de trabalho são:

- Abertura e Fechamento: momento inicial (de divergência e indagação) e momento final (de convergência e conclusão);
 - Espaço Significativo: a demarcação física das ideias (a partir de registros, cartazes, e espaços que orientam e direcionam) torna os processos mais tangíveis e palpáveis para gerar produtos;
 - Improvisação: outra habilidade a ser desenvolvida pelo facilitador é a capacidade de improvisar saídas para eventos inesperados;
 - Seleção: o filtro é essencial para a obtenção de um processo focado, produtivo e que faça sentido para a geração do produto da reunião
- (GRAY, BROWN e MACANUFO, 2010, pp. 55, 67, 81, 84 tradução nossa)

7. 6 Concepção de marca

As reuniões de cocriação do produto proposto nesse trabalho, como dito, tem como objetivo ajudar o processo de concepção de marca. Como as principais referências teóricas do presente trabalho entendem que marca é maior que logotipo e identidade visual, consideramos que o processo de concepção de marcas é maior que o processo de *design* gráfico do logotipo e da identidade visual ou de definição do nome e de identidade verbal. Este processo necessita de uma investigação prévia essencial das bases da marca e um processo de definição de posicionamento, identidade e personalidade da marca, que culminará num resumo de projeto amplo e diverso. Esse processo de coleta de insumos deve ser realizado com as preocupações que originaram o *Design Thinking*, lembrando de centralizar na solução dos problemas o cliente atendido e seus públicos finais, humanizando a marca e seus pontos de contato.

No ponto de vista compartilhado por Alina Wheeler (2009), o processo de concepção de marcas começa antes e termina depois do *design* da identidade da marca. A autora divide o processo em cinco etapas²⁴, sendo as duas etapas anteriores ao *design* da identidade focadas em entendimento: condução de pesquisas e esclarecimento da estratégia. Essas etapas são

²⁴ 1. Condução de pesquisa 2. Clareamento da estratégia 3. *Design* da identidade 4. Criação dos pontos de contato 5. Gerenciando os *assets* (WHEELER, 2009, pp.6 e 7)

análogas, como dito, ao momento de inspiração descrito por Tim Brown em *Change by Design* (2009, p.42) e são as etapas na qual esta pesquisa está focada. O produto do presente trabalho propõe, portanto, ferramentas para entender o contexto do cliente e esclarecer a estratégia da marca, e não para o desenvolvimento do *design* da identidade.

A jornada do Escuta Criativa pode ser complementada por outras dinâmicas que agregarão ainda mais significados e irão aprofundar a personalidade de marca, aumentando as possibilidades de ativação de marca em pontos de contato. No entanto, este guia busca responder as perguntas básicas para o desenvolvimento da marca de um pequeno negócio que pode, assim, explorar melhores possibilidades de conexão com seus públicos. Propomos, portanto, a utilização destas ferramentas com o objetivo desenvolver uma base sólida, que estimule o trabalho de *branding* durante a existência da marca, desenvolvendo mais sua personalidade e dando-lhe mais profundidade de identidade.

7.7 Revisão de produtos disponíveis

Analisando produtos que apresentam metodologias de coleta de insumos para concepção de marcas, foi possível dividir os principais conteúdos disponíveis em três fluxos: os produzidos do mercado da comunicação para os clientes, os produzidos do mercado da comunicação para o próprio mercado, e os produzidos pela academia para a academia. É inegável a relevância de todos esses modelos para a construção e gestão de conhecimento na área, porém é possível identificar, em cada um deles, falhas que poderiam ser sanadas pelas suas intersecções.

Antes de entrar na apresentação de cada fluxo, vale introduzir três referências que ajudarão nas suas exemplificações: Ana Couto, Look'n Feel Lab e Daniel Padilha. Ana Couto é o maior nome do segmento de *branding* no Brasil. Além de sua agência (chamada Ana Couto), possui uma plataforma de inovação que se aproxima do formato de escola criativa, chamada LAJE. Com as duas marcas, já atendeu clientes como Coca-Cola, P&G, Unilever, CBF, entre outros. A Look'n Feel Lab é uma consultoria de marcas e negócios fundada em Brasília. É referência local em *branding* e desenvolvimento de soluções de negócios por meio do *Design Thinking*. Já atendeu grandes festivais como a Bienal Brasil do Livro e da Leitura, o Na Praia, o Festival COMA, entre outros. Por último, Daniel Padilha é um estrategista de marca e educador reconhecido nacionalmente pelo projeto Brand School Is School, uma

escola de cursos de *branding* itinerantes que atravessam o Brasil todos os anos. Através da iniciativa, foram capacitados mais de três mil colaboradores de marcas como Nestlé, Redbull, Mc Donalds, entre outras.

Os três nomes citados, além de grandes referências profissionais em concepção de marcas, são grandes produtores de conteúdo no segmento. Portanto, para o presente trabalho, o foco serão alguns dos seus principais manuais e materiais didáticos: o curso *Branding na Prática*, da Ana Couto; o *Método Não Científico de Branding*²⁵, da LNF Lab e o curso *BCEM (Branding: Construção Estratégica de Marcas)*²⁶, de Daniel Padilha. Através dessas produções e de outras complementares a essas, será possível exemplificar cada um dos formatos dos três fluxos a seguir

O primeiro fluxo, do mercado para os clientes, é composto majoritariamente pelos chamados “materiais ricos”: pílulas de conteúdo usadas nas estratégias de *marketing digital* para educar o consumidor quanto a um produto antes de uma potencial venda (o nome é original do universo do *marketing* e é dado por serem materiais ricos de algum tipo de informação útil para um público alvo). Outro apelido usado para os materiais ricos é o de “iscas digitais”, estes materiais são produtos informacionais digitais e raramente possuem mais que cinco páginas. São formatos propositalmente curtos e rasos, por não ter como objetivo capacitar o cliente para o desenvolvimento completo do trabalho, mas sim informá-lo quanto a sua importância, a fim de sensibilizá-lo e convencê-lo da necessidade da contratação do serviço da estrutura que produziu o conteúdo.

Esse fluxo é representado por formatos de guias e manuais de rápido consumo, como *posts de blog, e-books, audiobooks*, e outras pílulas virtuais de informação. A lógica é que, em troca do conteúdo informativo, o cliente conceda a uma marca seu contato (email ou telefone). A partir daí, a marca estabelecerá uma série de comunicações diretas com o cliente a fim de vender um serviço ou produto.

²⁵ **Método não científico de branding LNF Lab.** Disponível em:
<<https://lab.agencialooknfeel.com.br/metodo/>> Acesso em: 23 de junho de 2019

²⁶ **Branding: Construção de Estratégias de Marcas.** Disponível em
<<https://www.acate.com.br/agenda-de-eventos/branding-construcao-estrategica-de-marcas/>> Acesso em 11/12/2019

Um exemplo é o *Toolkit - Design a serviço do seu negócio*, da Ana Couto. Esse conteúdo é um *e-book* em formato PDF com um pequeno manual de facilitação criativa para *design* de serviços. Nesse material se encontram alguns modelos de *canvas* (organogramas gráficos para condução das facilitações) e suas respectivas instruções. O formulário para recebimento do conteúdo está disponível no *blog* das duas marcas e anunciado em campanhas direcionadas para dois principais públicos: os potenciais clientes do curso de *design* de serviços da LAJE e os potenciais clientes da consultoria de *design* de serviços da Ana Couto.

Na prática, esse material mostra a um profissional da área de *design* de serviços que há novas ferramentas para melhorar seu atendimento aos clientes e até apresenta gratuitamente uma dessas ferramentas (o *canvas* de facilitação para o *design* de serviços), mas anuncia que para adquirir o pacote completo de ferramentas e receber uma capacitação nas metodologias e instruções de uso, é preciso pagar o curso (que, na Laje, pode custar até quatro mil reais). O mesmo fenômeno acontece com o *post* de *blog* *Marcas fortes: o caminho para chegar lá* em relação aos curso *Branding na Prática*, e em muitas outras estratégias de comunicação das marcas do segmento.

Esses formatos, embora carreguem potencial educacional, não podem ser caracterizados como profissionalizantes. São quase sempre conteúdos simplificados, enxutos e objetivos na medida certa para que o público identifique o problema, se familiarize com um caminho de solução, mas que ainda precise de ajuda profissional para executá-lo. Servem como iscas gratuitas para a compra de um produto maior, e são fundamentais para os planos de *marketing* e vendas do formato que será citado a seguir.

O segundo fluxo, do mercado para o mercado, está mais diretamente relacionado às necessidades pontuais dos profissionais de comunicação durante as facilitações criativas. Nesse ponto se encontram os métodos usados pelas agências, estúdios e coletivos de criação, que comumente são confidenciais e fora do alcance de pessoas alheias às estruturas. Além da dificuldade no acesso, há ainda o desafio de compreensão das expressões e códigos específicos (e frequentemente internacionais) das estruturas de cada organismo.

Vale lembrar que aqui há dois subsegmentos. O primeiro é composto pelos conteúdos produzidos por estruturas buscando seu auto-desenvolvimento, como uma empresa que desenvolve um método para instruir seus próprios funcionários nas condutas de um serviço. Aqui se encontram majoritariamente formatos virtuais, como documentos PDFs e PPTs,

disponibilizados em plataformas internas das empresas como intranets ou espaços virtuais de armazenamento como Drive, Dropbox.

Pode-se usar como exemplo o *Método Não Científico de Branding*, da LNF Lab. A empresa combinou diversos materiais para desenvolver a sua própria jornada de *branding*. Todas as marcas feitas pela empresa foram concebidas através desse *framework*, e todos os novos colaboradores têm como primeiro passo a capacitação no método. O formato do material didático é PDF, e é composto por instruções para as facilitações criativas e ferramentas gráficas para o processo (*canvas* e cartões). Em contramão ao padrão do mercado, em 2017 o método foi lançado publicamente com licença *Creative Commons*. Ou seja, é concedido o direito de uso, compartilhamento e construção sobre o material. Em geral, esse é o tipo de material com maior dificuldade de acesso, por serem tratados com muita restrição pelas agências que enxergam seus métodos de criação como principais diferenciais competitivos, logo, fórmulas secretas, normalmente exclusivas aos colaboradores.

Aqui cabe também citar algumas curadorias de dinâmicas disponíveis *online* como o *Collective Action Kit* da Frog Design (2012), contendo 25 dinâmicas diversas, ou o *Essential Meeting Facilitation Toolkit VI.3* (2018), que contém 51 dinâmicas de facilitação, da Session Lab ou ainda o *FFBS Facilitation Tools* [2017] Farmers Field and Business Schools. No entanto estas dinâmicas não estão associadas ao processo de desenvolvimento de marca, nem estão compiladas de forma a se construir um macroprocesso criativo.

O segundo subsegmento é composto pelos conteúdos produzidos para desenvolvimento externo, como empresas que oferecem produtos e serviços de profissionalização na área. Aqui os formatos variam entre virtuais e físicos, e comumente são itens de comercialização, como livros, cursos *online* e presenciais, consultorias, entre outros.

Entre os possíveis exemplos, pode-se citar os cursos *BCEM*, do Daniel Padilha com a Brand School Is Cool, e *Branding na Prática*, da Ana Couto com a LAJE. Ambos são formatos presenciais que mesclam aulas expositivas com atividades práticas. Têm cargas horárias que vão de dez a trinta e oito horas e podem custar até quatro mil reais. O custo desse tipo de capacitação é o principal limitante a sua acessibilização. Nas aulas expositivas a principal ferramenta é o Power Point e nas aulas práticas *canvas* impressos e materiais gráficos usados na resolução de problemas de clientes reais.

Por último, há o terceiro fluxo, o da academia para a academia. Esse fluxo é claramente mais democrático e aberto que o citado anteriormente. Aqui encontramos conteúdos majoritariamente em formatos de artigos acadêmicos e projetos finais de graduação e pós-graduação, como o projeto de mestrado em Comunicação e Artes pela USP da *designer* gráfica Janaina Panizza (2004) *Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual*; a dissertação de mestrado em Artes, Ciências e Humanidades pela USP de Carolina Caetano (2013), *O cross-branding e a cocriação no âmbito do varejo de moda e* a dissertação em Artes e Design pela UFRJ de William Afonso Cantú (2018), *O estudo de tendências e o branding: contributos das sínteses de linguagem visual e da análise de tendências*.

Há uma lógica que determina os padrões de formato e linguagem dos conteúdos dessa área. Porém, ao mesmo tempo que ela garante a funcionalidade desses conteúdos dentro dos espaços da academia, pode representar dificuldades em relação a clareza e objetividade, uma vez que extrapole esses espaços.

No âmbito das produções acadêmicas, comumente, metodologias, processos, guias e manuais de facilitação criativa são assuntos secundários, diluídos dentro de uma discussão maior que protagoniza o trabalho. Não é raro que trabalhos com temas como *branding*, *marketing* e atendimento de contas, tragam como breves citações alguns direcionamentos, formatos e métodos para facilitações criativas.

Desde as obras de Phillip Kotler (1991 a 2017) até as de Aline Wheeler (2009), conceitos de gerenciamento de marcas permeiam os assuntos centrais discutidos na academia. No primeiro exemplo tem-se o favorecimento de fórmulas tradicionais como Missão, Visão e Valores, e se faz presente uma visão extremamente administrativa, com enfoque em *endomarketing* e cultura organizacional e influência das escolas funcionalistas do Design, popular no Brasil até o fim da década de 1990 – uma grande preocupação técnica e gráfica e, ao mesmo tempo, pouca preocupação com o cliente final da marca.

Nos últimos dez anos se popularizou uma visão mais humanizada do *branding*, mais *centrada no cliente*, que procura colocar no centro do processo criativo o consumidor final da marca desenvolvida e, claro, o dono da marca desenvolvida.

Esse emaranhado de direcionamentos de marca subscritos em outras discussões acadêmicas significa que, para real consolidação do aprendizado completo, há antes um extenso trabalho de leitura, pesquisa e reorganização de conceitos, até a plena identificação e interpretação dos passos práticos de como conduzir uma facilitação criativa.

Enquanto grande parte dos conteúdos estão restritos para a maioria do mercado, os disponíveis apresentam comumente obstáculos para sua compreensão, como a utilização de uma linguagem pouco inclusiva. Alguns exemplos são os termos *moodboard*, *brandbook* e *kickoff meeting*. Todos são nomes de etapas ou ferramentas do *Método Científico de Branding* da LNF, citado anteriormente. Os termos poderiam ter sido adaptados para o português de forma mais intuitiva e clara (*painel visual*, *livro da marca* e *reunião de pontapé*, por exemplo), porém a cultura vigente no mercado perpetua alguns vícios de linguagem.

Se por um lado é possível identificar pontos de reparo nos três fluxos, por outro, cada um deles apresenta características positivas capazes de sanar as lacunas técnicas ou linguísticas dos demais. Dessa forma, o mapeamento de diferentes guias de facilitação criativa possibilitou a idealização de um novo formato, que se propõe a recombinar ferramentas dos formatos já existentes, e que busca se alinhar à realidade de profissionais de comunicação autônomos iniciantes na concepção de marcas para pequenas e microempresas.

8. O PRODUTO

O produto final deste projeto de conclusão de curso é o Escuta Criativa (E.C.), um guia de trabalho para criação de marcas, que busca responder a necessidades do profissional autônomo de comunicação iniciante em *branding* nos seus projetos de concepção de marca para pequenos negócios. O foco do guia é instrumentalizar este profissional para a coleta de insumos criativos anterior ao design da identidade da marca.

Quando se definiu que o guia seria voltado para autônomos iniciantes em *branding*, entendemos que o nosso público alvo pode ser descrito como um profissional que já atua ou atuou na área da comunicação atendendo pequenos negócios, podendo ser especialista em redação publicitária ou direção de artes gráficas, e que possui, preferencialmente, formação acadêmica em Comunicação Social.

Além disso, o guia leva em consideração que este profissional já possua algum repertório em relação à condução de reuniões com clientes. A proposta do produto não é

garantir que sujeitos totalmente leigos sejam capazes de desenvolver o trabalho de coleta de insumos para a criação de marcas, mas aumentar as ferramentas de profissionais que, embora iniciantes em *branding*, já possuem um repertório básico que possibilita o bom andamento desta prestação de serviço.

O E.C. é um material digital composto por duas partes fundamentais, o Guia de Reuniões de Cocriação, que será a apresentação usada pelo facilitador na reunião com o seu(s) cliente(s), e o Manual do Facilitador, que será um documento de instruções usado apenas pelo facilitador, para pleno entendimento do processo proposto pelo Guia.

8.1 O Guia de Reuniões de Cocriação

O Guia propõe uma jornada cronológica, dividida em três etapas e seis ferramentas, para as reuniões de coletas de insumos criativos em processos de *branding* para pequenos negócios. O formato escolhido foi uma apresentação em PDF interativo com 102 páginas nas dimensões 1920px X 1080px. Esta apresentação possui as funções de orientar a reunião, ordenando cronologicamente as suas etapas e ferramentas, explicar brevemente como funcionam essas ferramentas e reunir os insumos coletados num único documento.

Ordenou-se as ferramentas buscando uma ordem lógica de construção de marca que se inicia com a coleta dos insumos fundamentais para posicionamento, segue para definições de personalidade de marca e finaliza com insumos que tangibilizam a identidade de marca.

O Guia começa com um alinhamento de expectativas, que explica que a principal entrega desse material é a base conceitual para construção da marca, e não o design da identidade da marca em si. Em segundo lugar, são apresentadas as “Regras do Jogo”, nove dicas que poderão tornar a reunião mais produtiva. Em seguida, é apresentado o mapa da jornada, que apresenta qual será a cronologia das etapas e das ferramentas. A primeira etapa é o Posicionamento de Marca, composta pelas ferramentas Círculo de Ouro e Resumo de Elevador; a segunda etapa é a Personalidade de Marca, composta pelas ferramentas Características de Personalidade e Postura de Marca; e a terceira e última etapa é a Identidade de Marca, composta pelas ferramentas Nuvem de Palavras e Nuvem Visual.

O formato de PDF dinâmico foi escolhido para possibilitar que diferentes usuários possam editar e consultar a apresentação em seus próprios computadores. Em cada ferramenta da apresentação, há campos editáveis permitindo a inserção das ideias por cada

usuário em tempo real. Assim, um participante pode complementar e construir sobre as ideias dos outros, além de garantir que as idéias estejam disponíveis para consulta posterior.

Ao final das reuniões, o documento funciona como um resumo de projeto (*brief*), que agrupa de forma organizada, o conjunto das definições de marca coletadas durante o trabalho. Tomamos como entregáveis desse produto: O Círculo de Ouro da marca, seu O Resumo de Elevador, sua Matriz de Características, sua Postura de Marca, sua Nuvem Verbal e seu Painel Visual. Estes elementos servirão como fundamento para a criação dos elementos tangíveis da marca.

8.2 O Manual do Facilitador

O Manual do Facilitador, busca dar instruções ao facilitador de como melhor aproveitar o Guia de Reuniões de Cocriação. O formato escolhido foi um e-book em PDF, com 45 páginas, nas dimensões 1600px X 2560px (razão 1:1,6), por ser o tamanho ideal para a leitura pelo aparelho celular.

Este documento apresenta os conceitos utilizados no Guia de Reuniões de Cocriação, dá direcionamentos para a mediação do processo cocriativo e ensina detalhadamente o objetivo e a mecânica de cada etapa, além de sugerir algumas leituras complementares.

Os conceitos apresentados são: Coleta de Insumos, Marca, Posicionamento, Identidade de Marca, Personalidade de Marca, Pontos de contato, *Branding*, Facilitação, Cocriação, Perguntas de Abertura, Perguntas de Navegação, Perguntas de Examinação, Perguntas de Experimentação e Perguntas de Fechamento.

Esta seção é fundamentada nos métodos de facilitação e de criatividade aplicada propostos pelos autores revisados no referencial teórico (BROWN, 2009; HOGAN, 2002; GRAY, BROWN, MACANUFO, 2010; OSBORN, 2012).

Com os conceitos apresentados, são introduzidas as 3 etapas da jornada e suas 6 ferramentas, para que o facilitador possa conduzir a reunião sabendo explicar a importância e a mecânica de cada ferramenta. O Manual segue a ordem proposta pelo Guia, iniciando pelo posicionamento da marca e finalizando pela identidade da marca. Por fim, o Manual elenca leituras recomendadas e abre uma janela para contato com os coautores (Bernardo e Nelson), para que os usuários dividam seus relatos e comentários sobre a utilização e a funcionalidade do produto.

8.3 Ferramentas do produto

As ferramentas deste produto foram definidas num processo de combinação do que havia de frequente nos métodos de concepção de marca encontrados na pesquisa feita na pré-produção e de essencial para um pequeno negócio. A escolha inicial se fundamentou, também na experiência de mercado dos autores e foi melhorada após o teste de usabilidade com profissional de comunicação autônomo que desenvolve marcas.

O teste de usabilidade contou com a utilização do Guia no contexto real de criação da marca do guia. O profissional convidado (Gabriel Cantarelli) conduziu a reunião de coleta de insumos criativos com os clientes (Bernardo e Nelson) seguindo as instruções e a cronologia proposta pelo Escuta Criativa. Após a reunião, o convidado nos apresentou uma série de sugestões de reparos. Por fim, conduzimos conversas com outros projetistas de marcas para coleta de outros pontos de vista com potenciais ajustes para o produto.

Com esse conjunto de ferramentas buscou-se responder questões fundamentais que darão origem a uma espécie de pedra angular da marca, que direciona e incentiva novas construções de estratégia e identidade de marca, que esclarecem mais o posicionamento da marca e aprofundam sua relação com seus públicos.

8.3.1 Círculo de ouro

O Círculo de Ouro é a etapa inaugural da jornada de trabalho proposta pelo presente produto, e servirá como ferramenta para coleta de definições básicas e iniciais da marca, contemplando a investigação do seu propósito, do seu principal diferencial competitivo e da categoria de mercado da sua solução, produto ou serviço.

Simon Sinek (2009), autor de obras sobretudo com temas relacionados a liderança organizacional, ganhou notoriedade com seu *best seller* *Por quê? Como grandes líderes inspiram ação*. Neste livro é apresentado o conceito do Círculo de Ouro, um diagrama que descreve a estrutura de um discurso de apresentação em três camadas e identifica uma tendência no caminho argumentativo pelo qual os grandes líderes (marcas ou pessoas) se comunicam e mobilizam sujeitos. As três camadas apresentadas são: O que, Como e Por quê.

A primeira etapa é o "O que", que diz respeito, no nosso caso, à definição do produto ou serviço oferecido pela marca. "Todas as empresas e organizações do planeta sabem o que

eles fazem. Isso é verdade independentemente se grande ou pequeno ou a qual indústria pertence.” (SINEK, 2009, p.43)²⁷. A segunda etapa é o "Como", e está relacionada ao diferencial competitivo, à proposta única de valor ou ao processo proprietário de uma marca. Esses são pontos que, segundo o autor, “são frequentemente ditos para explicar como uma solução é diferente ou melhor. Muitos pensam que são os maiores diferenciais ou fatores motivadores em uma decisão. Mas seria falso assumir que isso é tudo o que se precisa.” (SINEK, 2009, p.43)²⁸

Num cenário em que há cada vez mais empresas numa disputa crescente pela atenção do público, o autor sugere que a comunicação das marcas extrapole as camadas superficiais (o que e como) e deem protagonismo ao que há de mais central das suas identidades, o Por quê.

“Por quê: poucas pessoas ou empresas conseguem articular com clareza sobre porque fazem o que fazem. Quando eu digo “porque” não falo de fazer dinheiro—esse é um resultado. Com “porque” quero saber qual é o seu propósito, causa ou crença. Porque a empresa existe? E porque as pessoas devem se importar?” (SINEK, Simon, 2009)²⁹

Comunicações humanizadas, focadas nos propósitos, nas crenças e nas causas das marcas, se destacam em meio a um cenário dominado pela comunicação comercial. Segundo o autor, o poder de mobilização e inspiração de parte das grandes marcas está relacionado ao quanto elas são capazes de se aprofundarem no imaginário das pessoas, se conectando com seus propósitos, crenças e causas individuais.

Essa conexão mais profunda culmina em lealdade de marca, e não aos produtos ou serviços que essa marca disponibiliza. Por isso, marcas que apoiam sua comunicação unicamente nos diferenciais de seus produtos podem se tornar referências de mercado, mas acabam por ter dificuldade de acessar categorias paralelas ao inserir novos produtos no mercado. Por exemplo, durante a massificação dos *Mp3 players*, os aparelhos lançados pela Dell não se destacaram entre os públicos, mesmo sendo a marca uma liderança em

²⁷ "WHAT: Every single company and organization on the planet knows WHAT they do. This is true no matter how big or small, no matter what industry." (SINEK, 2009, p.43)

²⁸ "HOWs are often given to explain how something is different or better. Not as obvious as WHATs, many think these are the differentiating or motivating factors in a decision. It would be false to assume that's all that is required." (SINEK, 2009, p.43)

²⁹ "WHY: Very few people or companies can clearly articulate WHY they do WHAT they do. When I say WHY, I don't mean to make money—that's a result. By WHY I mean what is your purpose, cause or belief? WHY does your company exist? And WHY should anyone care?" (SINEK, Simon, 2012)

tecnologia. Sua comunicação foi apoiada nos seus produtos, em especial nos seus computadores. Em contraposição, a Apple consegue vender variados tipos produtos dentro de diversas categorias do mercado de tecnologia, vez que o que ela vende não são apenas os produtos em si, mas sua crença em desafiar o *status quo*.

Aplicada ao nosso guia de trabalho, essa ferramenta tem como objetivo provocar a discussão dos pontos que consideramos mais fundamentais para o entendimento do negócio e para nortear as definições de marca subsequentes no processo de *branding*. Dessa maneira, toda a comunicação da marca, desde a sua concepção, terá raiz no seu Círculo de Ouro.

8.3.2 Resumo de elevador (*Elevator Pitch*)

O Resumo de Elevador (Ou *Elevator Pitch*) é a segunda ferramenta da jornada proposta e foi incorporada ao produto com a finalidade de coletar os insumos necessários para definição do posicionamento da marca.

Elevator Pitch é um termo informal, usado no universo das vendas, das *startups*, entre outros, que significa basicamente um discurso rápido e sucinto para apresentação de uma ideia. O nome se dá pela objetividade e o poder de síntese necessários para apresentar uma ideia de forma clara no tempo de uma subida ou descida de elevador.

Aqui, por inspiração do livro *Gamestorming* (BROWN, MACANUFO, 2010), trazemos o conceito de *Elevator Pitch* como a construção, a partir de uma série de entendimentos, de um resumo claro e objetivo da solução oferecida por uma marca. Neste resumo serão esclarecidos pontos fundamentais do seu contexto como definições de público, mercado, concorrência, entre outros.

Para cocriação do Resumo de Elevador da marca, é feita ao cliente uma bateria de sete perguntas contextuais: Quem é o público alvo? Qual é a necessidade dele? Qual é o nome da marca? Qual é a sua categoria de mercado? Qual é o seu benefício chave? Quem ou o que é a concorrência? Qual é o seu diferencial único? (BROWN, MACANUFO, 2010, p.426)

A partir dessas definições, constrói-se uma sentença resumida de apresentação da marca. Essa sentença funciona como base para o seu discurso de vendas, mas também para quaisquer outras circunstância de apresentação, seja numa peça de comunicação para captar um novo cliente, seja numa conversa com amigos para apresentar o novo empreendimento.

Esquema base:

Para o (*público alvo*) que precisa de (*necessidade do público*) a/o (*nome da marca*) é o melhor (*categoria de mercado*) em entregar (*benefício essencial*). Diferente de (*concorrência*), a/o (*nome da marca*) entrega (*diferencial único*).

8.3.3 Características de personalidade

A terceira ferramenta da jornada de trabalho proposta pelo produto são as Características de Personalidade. Essa ferramenta é composta pela definição de uma série de atributos humanos que serão conferidos à marca permitindo ao empreendedor tangibilizar melhor suas diretrizes de comunicação e de negócios, e ao facilitador visualizar melhor direcionamentos visuais e linguísticos para a marca.

Entendendo que, nas últimas décadas, a adoção de novas perspectivas de *branding* vem conferindo às marcas (em especial às grandes) discursos e comportamentos cada vez mais humanos, não é surpresa que esta ferramenta esteja presente em diferentes versões de metodologias e guias de *branding* de agências de todo o mundo.

A ferramenta *I'MMO*, lançada no mercado pelo estrategista de marcas Daniel Padilha em 2018, foi a principal referência que inspirou a inserção das Características de Marca no produto. Essa ferramenta é um baralho que apresenta através de um conjunto de cartas, 60 potenciais atributos de personalidade para a marca em concepção. Para a inserção no nosso guia, usamos como base os 60 atributos do autor, com pequenas alterações e adições de novos atributos.

Nessa etapa do nosso guia, é apresentada ao dono do negócio uma lista com dezenas de características humanas: Misteriosa, Questionadora, Empática, Animada, discreta etc. Através de uma matriz composta pelos campos “A marca é” e “A marca não é”, o empreendedor deve selecionar entre as alternativas as cinco características que mais representam a marca e as cinco que menos representam.

Essa matriz de características passa a conferir à marca um esboço da sua identidade e das suas diretrizes de comportamento. Essas definições permitem aos empreendedores identificarem direcionamentos do negócio que transcendem a área da comunicação, tocando

em estratégias de atendimento, de precificação, entre outras definições. Ao mesmo tempo, confere ao facilitador um esclarecimento de caminhos visuais e verbais que poderá tomar no momento de *design* da identidade da marca.

8.3.4 Postura de marca

A Postura de Marca é a quarta ferramenta da jornada proposta pelo nosso produto e tem por objetivo definir o tom com que a marca desafiará o que chamaremos de "inimigo". Não se entende por inimigo uma marca concorrente, mas sim um padrão de comportamento ou uma lei vigente no mercado (um *status quo*³⁰) que a marca busca desafiar. Por exemplo, o inimigo da marca OMO é o medo das pessoas de se sujarem, não outra marca de sabão em pó; o inimigo da Avon é a padronização da beleza. O inimigo é o que a marca desafia na camada mais profunda de seu discurso.

O conceito das posturas de marcas é original do livro de Adam Morgan (1999), *Eating the Big Fish - How challenger brands can compete against brand leaders*. A premissa básica do livro é que, uma vez que não se é o líder de mercado, é necessário adotar uma postura desafiadora que questione os comportamentos vigentes que levam o público a eleger a marca líder.

"Quando se é líder de um segmento, o natural é que você queira 'proteger' as coisas como são. O *status quo* é bom para quem está no topo. Mas as marcas *challenger* podem se dar ao luxo de olharem para o mercado com olhos mais 'virgens' e fazer perguntas que talvez o líder já não tenha motivo para se fazer. Por que as coisas são assim? Por que as pessoas compram por esse motivo? Por que o produto é consumido só nessa ocasião?" (MORGAN, 1999.) O tom característico com que esses questionamentos são apresentados ao público pela marca são definidos pela sua postura.

O fato é que é possível adotar uma postura desafiadora em relação a um inimigo de diversas maneiras, seja de forma sutil, seja de forma descontraída, seja de forma agressiva entre outras. Em *Eating The Big Fish*, Adam Morgan divide em 12 categorias as diferentes posturas que uma marca pode adotar ao desafiar seu inimigo.

³⁰ Forma abreviada da expressão latina **statu quo** res erant ante bellum que significa no estado em que as coisas estavam antes da guerra, faz alusão ao que permanece ou se mantém: as elites permanecem inoperantes, apegadas ao seu **status quo**. (Dicionário Online do Português)

Para a inserção no presente produto, nos baseamos na versão das posturas de marcas propostas pelo livro *Overthrow: 10 ways to tell a challenger story* (MORGAN, HOLDEN, DEVOY, 2012). A obra traz uma releitura de conceitos apresentados pelo *Eating The Big Fish* e é assinada pela PHD Media em parceria com a consultoria Eat The Big Fish, fundada pelo próprio Adam Morgan. Nesse livro, a perspectiva da obra original é condensada em um conjunto de 10 posturas com que uma marca pode desafiar o *status quo*.

Para aumentar a acessibilidade do nosso produto, adaptamos para o português os nomes das 10 posturas do livro e desenvolvemos breves descrições com exemplos de marcas no perfil. As posturas são **O Campeão do Povo**, "The People's Champion"; **O Missionário**, "The Missionary"; **Democratizador**, "The Democratiser"; **O Rebelde Irreverente**, "The Irreverent Maverick"; **O Iluminado na contramão**, "The Enlightened Zagger"; **O Real e Humano**, "The Real and Human"; **O Visionário** "The Visionary"; **A Próxima Geração**, "The Next Generation"; **O Transformador do Jogo**, "The Game Changer"; **Davi, O brigão** "The Feisty Underdog".

Na mecânica proposta pelo nosso produto, nessa etapa o facilitador apresentará ao cliente as 10 alternativas de posturas, que por sua vez deverá eleger a que melhor se conecta com a identidade do seu negócio.

8.3.4.1 O Campeão do Povo, "The People's Champion"

O Campeão do Povo faz uma declaração muito específica: ele é um desafiador que luta pelo consumidor, que tem sido injustamente – e talvez até cinicamente – explorado pelas marcas estabelecidas na categoria até agora (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.9, tradução nossa)³¹

O Campeão do Povo se apresenta como um defensor ou protetor do público que não vem sendo tratado como merecia pelo mercado. A ideia apresentada pelas marcas que adotam essa postura é que, quando ela vence, o ganhador é você, e que, no fim das contas, é por isso que ela luta. É um desafiador que se posiciona intencionalmente ao lado do consumidor, oferecendo a ele a sensação de estar sendo tratado com zelo e justiça, comumente através de

³¹ "The People's Champion makes a very specific claim: that it is a challenger standing up for the consumer, who has been undeservedly – and perhaps even cynically – exploited by the establishment players in the category so far."

um serviço ou produto assumidamente diferente do padrão proposto pelo segmento. Pode-se dizer que o principal inimigo desafiado pelo Campeão do Povo são as motivações e os interesses das marcas líderes.

Algumas das marcas que exemplificam essa postura são a Linux, o Trip Advisor e o Buscapé. O TripAdvisor evidencia bem o Campeão do Povo em toda a sua comunicação, que está focada em convencer o cliente de que, quando ele viaja utilizando o TripAdvisor, quem mais ganha com isso é ele mesmo, uma vez que a promessa da plataforma é simplificar e baratear a sua viagem. Numa série de filmes publicitários que compuseram uma campanha nacional da marca, criaram, através do logotipo, um personagem: uma coruja conselheira de viagens. Esse personagem dá dicas aos usuários, indicando as formas com que a marca pode facilitar a experiência de viajar. Em seus discursos, o personagem sutilmente denuncia que, enquanto as outras marcas querem tornar a sua viagem mais cara, o TripAdvisor quer torná-la mais fácil.

8.3.4.2 O Missionário, "The Missionary"

O missionário é um desafiador com um transparente senso de propósito. Ele desafia aquilo que quer que mude ativamente no mundo ao seu redor, particularmente na própria categoria, comumente porque acredita que isso esteja ética ou moralmente errado (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.15, tradução nossa)³²

A principal motivação do Missionário é apresentar ao segmento uma nova forma de pensar. Comumente se apresenta como um mobilizador, ou um agente de mudança, em busca de reparar algo na categoria que, na sua visão, deu seriamente errado. Em geral, os inimigos das marcas com a postura do Missionário são as crenças que servem como base de apoio e que fundamentam a situação atual da categoria.

Algumas marcas que se apresentam como Missionários são Dove, Natura e Perestroika. A Natura, por exemplo, evidencia essa postura ao desafiar constantemente, em sua comunicação, o tipo de beleza que o resto do segmento está vendendo. Em campanhas como a “Viva a sua beleza viva”, um *videocase* com narração de um manifesto, apresenta ao

³² “The Missionary is a challenger with a transparent sense of purpose. It challenges what it wants to actively change in the world around it, particularly in the category itself, often because it believes it to be ethically or ideologically wrong.”

público denúncias explícitas da visão compartilhada pelas outras marcas da categoria que considera equivocada. Isso se evidencia no trecho “A sociedade de consumo tenta convencer você de que existem produtos milagrosos que prometem só a beleza perfeita. Vamos ser honestos, no fundo no fundo, todo mundo sabe que a beleza não é perfeita e única (...) A beleza só é linda porque muda o tempo todo.”. Dessa forma, a marca se voluntaria como a mobilizadora, ou líder, de um movimento de mudança de toda a categoria: a mudança da sua forma de enxergar a beleza. Essas manifestações representam, para as pessoas que se conectam com essa forma de pensar, convites para se aliarem à marca.

8.3.4.3 Democratizador, "The Democratiser"

Como um desafiador, o Democratizador acredita, não em tirar dos 'ricos' e dar aos 'pobres', mas em tirar de 'poucos' e dar a 'muitos' – abrindo a beleza de um design incrível, ou a última roupa das passarelas, ou a habilidade de ser um locutor ou jornalista, e tornando isso acessível a todo mundo (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.15, tradução nossa)³³

A palavra chave para marcas com a postura de Democratizador é acessibilizar. Essas marcas são a ponte entre uma larga escala de consumidores e um serviço, produto ou benefício tradicionalmente exclusivo. São marcas comumente caracterizadas por preços muito inferiores ao padrão de mercado (ou até mesmo gratuitos) ou pelo compartilhamento aberto de informação até então exclusiva a poucos. Um principal inimigo desafiado por essas marcas é o pensamento restritivo ou elitista de que só algumas pessoas deveriam ter acesso a algo.

Alguns exemplos são Youtube, Google e IKEA. A IKEA é uma varejista multinacional que acessibiliza móveis e acessórios de casas por um preço muito inferior ao padrão de mercado. Em sua comunicação, evidencia a postura do Democratizador, entre outros exemplos, com a campanha “IKEA Real Life”. Na série de anúncios publicitários a marca reproduz cenários icônicos de seriados como as salas de estar de Simpsons, de Friends e de Stranger Things, porém com os móveis à venda, inclusive com as indicações reais de

³³ “As a challenger, the Democratiser believes in taking not from the ‘rich’ and giving to the ‘poor’, but taking from the ‘few’ and giving to the ‘many’ – opening up the beauty of great design, or the latest catwalk clothing, or the ability to become a broadcaster or news editor, and making it available to everyone”

preço. Ao canto dos anúncios, há a assinatura “IKEA, Para famílias reais” Com essa campanha, é como se a marca dissesse ao público que até mesmo os produtos que parecem mais inalcançáveis (como os dos cenários das nossas séries favoritas) podem ser encontrados por um preço acessível na IKEA.

8.3.4.4 O Rebelde Irreverente, "The Irreverent Maverick"

A narrativa desse desafiador é de provocação, uma cutucada nas costelas, deliberadamente buscando provocar a contravenção. Rebeldes irreverentes são, de fato, contracultura em uma caixa (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.15, tradução nossa)³⁴

Essa postura é marcada pelo seu discurso e comportamento contracultural, que desafia as mentes fechadas, a complacência e a "ceticidade" do *status quo* e seus seguidores. Enxergam a seriedade das outras marcas da categoria como uma oportunidade para a descontração, apresentando comportamentos sarcásticos e jocosos e comumente usando o humor como plataforma de comunicação. Podem chegar a tirar sarro dos seus "inimigos" a fim de entreter o público e engajá-lo.

Como referências de marcas Rebeldes Irreverentes podemos citar as marcas Redbull, MTV e Pepsi Twist, sendo a Redbull um dos exemplos mais icônicos. Conhecida por sua personalidade forte, a marca utiliza a contravenção, a descontração e o humor em diversos pontos de contato. Desde as *sketches* que usa como anúncios publicitários, trazendo ilustrações em estilo de charge com breves enredos bem humorados representando situações cotidianas em que “Redbull te dá asas”, até os eventos promovidos pela marca, que vão de campeonatos de avião de papel, corridas de carros de rolimã temáticos, torneios de surfe sob correntes, entre outras ideias mirabolantes e irreverentes. A marca também se alia fortemente ao universo dos esportes, especialmente os esportes radicais, patrocinando hoje por volta de 500 modalidades. Uma ação que definitivamente ilustra essa contravenção da marca foi patrocinar o primeiro salto de paraquedas da estratosfera da história.

³⁴ “This challenger narrative is one of provocation, a poke in the ribs, deliberately setting out to create controversy. Irreverent Mavericks are, in effect, counter-culture in a box.”

8.3.4.5 O Iluminado na contramão, "The Enlightened Zagger"

O Iluminado na Contramão está deliberadamente nadando contra a cultura vigente. Eles não estão na contra corrente apenas para ver o circo pegar fogo; uma das principais diferenças entre este e o Rebelde Irreverente é a 'verdade' que o Iluminado na Contramão nos revela enquanto faz sua reivindicação³⁵ (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012,p.35, tradução nossa)

As marcas que adotam a postura do Iluminado na Contramão estão comprometidas a revelar ao público uma "verdade" que explica a sua razão de existir. Essa verdade normalmente denuncia que algo está muito errado com algum aspecto predominante da cultura contemporânea que seja aceito de maneira automática, sem questionamento. Não é raro que Iluminados na Contramão desafiem fortes tendências (ou modas) em vigor no imaginário dos seus consumidores. Os discursos destas marcas comumente apresentam argumentos como: “eu sei que aparentemente o mundo inteiro parece acreditar que isso é normal, mas não é. Isso não faz o menor sentido e eu vou contar pra todo mundo”.

Alguns exemplos são a Mr. Brownie, a Kiss FM e a Vice. Para retratar a manifestação dessa postura na prática, vale citar a Mr. Brownie. A moda, ou tendência contemporânea predominante, que a marca de bolinhos desafia é a chamada “Ditadura Fitness”. Toda a sua comunicação, das redes sociais às produções gráficas dos pontos de venda, se embasa no questionamento à obstinação e ao rigor com as dietas. Para isso, comunica frases como “Melhor pecar pela gula que pela inveja”, “Todo alface quer ser brownie”, “Fora saladinha” e “Tchau, Pugliesi”. Até mesmo o cardápio da marca ilustra essa postura com uma história em quadrinhos ironizando o seu inimigo: narra um enredo em que o glúten foi sequestrado pela ditadura fitness e o carboidrato e o açúcar vão ao seu resgate.

8.3.4.6 O Real e Humano, "The Real and Human"

Estes desafiadores compartilham a habilidade de fazer o consumidor sentir as pessoas por trás da marca. Eles apelam para nós em um nível mais pessoal que o

³⁵ “The Enlightened Zagger is deliberately swimming against a prevailing cultural current. They are not simply zagging while the world zigs just for the hell of it; one of the key differences between this and the previous one is the ‘truth’ that the Enlightened Zagger reveals to us as to why they are taking the stand they are.

líder de mercado, em parte porque estão fazendo uma conexão de pessoas para pessoas, mais que uma conexão de uma marca para um consumidor. (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.41, tradução nossa)³⁶

As marcas com a postura do Real e Humano se apresentam como "feitas por gente de verdade", em meio a uma categoria impessoal. Propõem ao público uma relação mais íntima do que a que estão habituados e fazem questão de evidenciar uma relação emocional com a produção e/ou criação do produto ou da prestação de serviços. O objetivo é mostrar ao cliente que, em cada ponto de contato da marca, há o rastro de um grupo de pessoas que lutam para levar até ele algo especial. O principal inimigo que essas marcas desafiam é a impessoalidade fria da categoria de mercado, ou das suas líderes.

Alguns exemplos são Brownie do Luiz, Nubank e Chipotle. O Nubank, por exemplo, evidencia essa postura através da personalidade que permeia toda a sua comunicação. Desde o atendimento ao cliente às postagens nas redes sociais, a marca dialoga com tom de proximidade, se insere nas conversas falando com os clientes na primeira pessoa do plural, usa gírias e até chama os usuários por apelidos. A própria marca é bastante conhecida por seu apelido carinhoso: Roxinho. Com essa postura, a marca evidencia um contraste em relação à impessoalidade e ao corporativismo do resto da categoria. É como se ela dissesse que “diferente do resto dos bancos, aqui você interage com pessoas de verdade.”

8.3.4.7 O Visionário "The Visionary"

O Visionário, por outro lado, não está visando derrubar algo que está errado com a categoria, ele está na verdade vendo qual é o real benefício do produto ou serviço, muito além do funcional, e apresentando um benefício e futuro que transcendem todas as formas 'mundanas' com que a categoria atualmente pensa nela mesma. (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.47, tradução nossa)³⁷

³⁶ “This challenges share the ability of the consumer to get a sense of the people behind the brand. They appeal to us at a more personal level than the market leader partly because they are making a human-to-human connection, rather than a brand-to-consumer connection.”

³⁷ “The Visionary, on the other hand, is not setting its sights on tackling something that is wrong within the category – it is actually seeing what the real benefit of its product and service is, far above the functional, and setting a benefit and a future that transcends all the more ‘mundane’ ways in which the category currently thinks and talks about itself.”

Mais que atacar algum defeito do segmento, o Visionário busca enxergar com outros olhos o que o segmento realmente representa para transcender as formas “mundanas” da categoria de se ver e se descrever. Seu principal inimigo é a percepção rasa do seu segmento de mercado sobre ele mesmo, e o seu principal objetivo é ressignificar essa percepção.

Pode-se usar como exemplo as marcas Starbucks, Reserva e Tesla. A Reserva deixa clara a sua postura de Visionário quando afirma que o que vende (roupas) são mais que vestimentas, mas veículos de mídia para dialogar com as pessoas. "A Reserva sempre disse o que pensou e não o que o mercado queria ouvir. Estimulamos o questionamento e a reflexão porque somos um grupo de comunicação que usa a roupa como mídia para disseminar nossas causas.". Em sua ação globalmente conhecida, "1P5P", promete doar cinco pratos de comida a cada produto comprado, sem prazo para encerramento. Desde maio de 2016, quando começaram a iniciativa, até o momento de redação do presente trabalho, a ação já doou mais de 34 milhões de pratos de comida. Essa é uma de muitas situações que ilustram que a visão da Reserva acerca do que representa a sua categoria de mercado é maior do que as marcas concorrentes têm apresentado.

8.3.4.8 A Próxima Geração, "The Next Generation"

O desafiador da Próxima Geração desafia a adequação das marcas líderes aos tempos em que vivemos atualmente. Ele desafia a relevância do passado para um novo mundo. (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.54, tradução nossa)³⁸

As marcas com a postura da Próxima Geração têm como base fundamental dos seus discursos que o mundo está mudando, e isso exige que as marcas se reinventem ou mesmo que sejam substituídas por novas marcas, mais alinhadas aos novos tempos. Comumente os produtos e serviços das marcas da Próxima Geração estão relacionados à inserção de tecnologia em um serviço ou à releitura inovadora de uma categoria de mercado. Desafiam a relevância da líder do segmento, ou mesmo de todas as outras marcas da categoria, para o mundo moderno ou para a nova geração.

³⁸ “The Next Generation Challenger challenges the appropriateness of the establishment brand for the times we live in today. It challenges the relevance of the past to a new world.”

Algumas marcas que adotam essa postura são a Netflix, o Spotify e o Airbnb. A Netflix exemplifica com simplicidade seus traços de A Próxima Geração quando utiliza em sua comunicação atributos de valor característicos do mundo digital, prometendo a entrega original da categoria, porém com os diferenciais “em poucos cliques”, “do conforto da sua casa” ou “em instantes”. A própria linguagem desse tipo de desafiador costuma estar alinhada aos novos tempos, aproveitando cada ponto de contato para evidenciar que as marcas do “antigo mercado” estão ficando ultrapassadas. Um exemplo disso foi uma campanha da Netflix para o seu lançamento na França, que configurou a primeira campanha de mídias de mobiliário urbano feita inteiramente por GIFs. Com esse e outros exemplos, a marca busca se inserir nas discussões, na linguagem e nos meios do mundo moderno. É como se ela pedisse licença às marcas tradicionais que de alguma forma substitui (por exemplo, as locadoras) para dizer “Eu entendo que no passado as pessoas consumiram filmes de uma certa forma. Mas não é assim que as pessoas vão fazer isso no futuro.”.

8.3.4.9 O Transformador do Jogo, "The Game Changer"

A sua ambição explícita é mudar a forma com que pensamos e experimentamos a sua categoria, através do nosso relacionamento com seu produto ou serviço (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, p.60, tradução nossa)³⁹

Os Transformadores do Jogo são marcas que convidam o cliente a experimentar seu segmento de mercado de uma forma inteiramente nova. Costumam oferecer produtos e/ou serviços profundamente relacionadas com inovação e buscam "reinventar" a lógica das suas categorias. São marcas que reforçam e priorizam partes da experiência do consumidor que até então tiveram pouca atenção. Aqui não se trata de crenças ou valores, mas de pontos tangíveis da interação entre usuário e marca. Essas experiências diferenciadas nos serviços ou produtos costumam vir também acompanhados de posicionamentos de marca diferenciados.

Alguns exemplos dessa postura são Wii, Kindle e Apple. O Nintendo Wii foi o primeiro *videogame* a se destacar por protagonizar uma parte da experiência do usuário que

³⁹ “Their explicit ambition is to change the way we think about and experience their category, through our relationship with their product and service.”

estava sendo subaproveitada pelo resto da categoria: o movimento do jogador. Com os sensores de movimento no controle, a experiência do usuário foi absolutamente transformada, e a marca faz questão de destacar, em sua comunicação, como a nova experiência que está propondo promete reinventar a categoria de mercado. Em um filme publicitário do lançamento da primeira versão do *console*, dois personagens executivos orientais (que se conclui implicitamente que são representantes da Nintendo Wii) batem de porta em porta de casas de famílias para apresentar a reinvenção do *videogame*. Nos filmes, todas as cenas contam com familiares e amigos fazendo exercícios físicos através de jogos eletrônicos de futebol americano, corrida, luta, entre outros, uma cena muito diferente do que até então se imaginava de um momento de jogar *videogame*. É como se a marca dissesse “Com foco nesse pedaço da sua experiência que a concorrência estava ignorando, a sua forma de consumir esta categoria de mercado vai mudar para sempre.”.

8.3.4.10 Davi, O brigão "The Feisty Underdog"

O Davi, O Brigão, se apresenta como preso em uma batalha binária que todos nós conseguimos reconhecer: 'pequeno vs. grande', 'bom vs. mau', 'nós vs. eles'. Fé, audácia e resiliência são tudo, assim como a absoluta autenticidade da posição desse desafiador como Davi, acertando Golias (MORGAN, HOLDEN e DEVOY, 2012, site, tradução nossa)⁴⁰

Essa é uma postura clássica. Marcas com a postura do Davi, O Brigão são caracterizadas por seus altos níveis de agressividade, atacando um, ou mesmo todos, os gigantes do segmento, muitas vezes de forma explícita. O convite feito por essas marcas é o de apoiar o desprivilegiado, despertando no público uma sensação semelhante a um senso de responsabilidade e de justiça em consumir do pequeno (ou do segundo colocado). Comumente fazem isso por meio de ao menos uma razão emocional atrelada à escolha do seu produto ou serviço.

Alguns exemplos dessa postura são Pepsi, SBT e Neon, sendo a Pepsi uma das suas representações mais icônicas. Esta é uma marca que aproveita muito bem a sua posição de

⁴⁰ "The Feisty Underdog presents itself as locked in a binary battle we can all recognise: 'small vs. big', 'good vs. evil', 'us vs. them'. Belief,chutzpah and resilience are everything, as is the absolute authenticity of this challenger's position as David, sticking it to Goliath."

vice-liderança, não só evidenciando esse fato, como tirando vantagem dele. A campanha “Só tem Pepsi, pode ser?” retrata com clareza a manifestação do Davi o Brigão. Esta é uma série de filmes publicitários que defende a ideia de que coisas incríveis acontecem quando nos abrimos às segundas opções. Todos os filmes da série começam com um garçom dizendo a um cliente: “Só tem Pepsi, pode ser?”, implicando o pedido por uma Coca-Cola. Em seguida, o narrador diz “Já pensou que o ‘pode ser’ pode ser muito bom?” e então cada filme usa alguns exemplos de ótimas segundas opções, como “Só sobrou um amigo para completar o nosso time no futebol, pode ser?”, e o amigo ser o Ganso, um jogador profissional. Com esse e outros exemplos, a marca faz referência direta à líder do segmento sem vergonha de assumir que, não só é a segunda colocada, como isso pode ser muito bom.

8.3.5 Nuvem de palavras

A quinta ferramenta do produto é a Nuvem de Palavras, que tem como objetivo definir a Identidade Verbal da marca, ou seja, o conjunto das principais palavras, frases e expressões que compõem o seu universo linguístico, e o conjunto das que não o compõem.

Assim como a ferramenta da etapa anterior, a Nuvem de Palavras também é um recurso presente em diversas metodologias criativas para *branding*. Aqui usaremos o formato compartilhado pelo Método Não Científico de Branding da LNF Lab, uma consultoria de marcas brasileira especializada em concepção de marcas.

Tendo em mente a postura de marca e aproveitando as dez características de marca pré-acordadas na etapa anterior, que definem o que a marca é e o que não é, nessa etapa, o empreendedor será convidado a representar cada uma dessas características com frases, palavras e expressões. Para isso, o facilitador conduzirá um *brainstorming* convidando o cliente a escrever, durante o período de dois minutos por atributo, todas as expressões e palavras relacionadas ao atributo de personalidade em questão. Juntos, clientes e facilitador vão selecionar as expressões que consideram mais conectadas com as definições de marca, descartando as menos conectadas e combinando as que melhor se complementam.

Dessa forma, as matrizes "A marca é" e "A marca não é" são desdobradas em duas nuvens de palavras: "A marca diria" e "A marca não diria". Essas duas nuvens, após um trabalho de aprimoração da redação por parte do facilitador, irão compor o principal ponto de partida para a identidade verbal da marca. Os profissionais que vierem a trabalhar com a

linguagem da marca (sejam profissionais de redação ou de atendimento) usarão a identidade verbal como direcionamentos para a construção dos seus discursos e poderão, a partir dela, criar novos elementos que combinem com a identidade da marca e a complementem.

8.3.6 Painel visual (*Moodboard*)

O Painel Visual é a penúltima ferramenta do nosso produto e tem por objetivo construir um resumo da Identidade visual da marca, ou seja, as cores, formas, imagens, fotografias, tipografias e quaisquer outros elementos visuais que se conectem com o que até agora foi construído da identidade da marca.

Essa é uma ferramenta compartilhada entre inúmeros segmentos de mercado: arquitetura, *design*, artes visuais, fotografia, comunicação, entre outros.

A mecânica dessa etapa consiste na apresentação ao cliente de diferentes fontes de recursos visuais (de revistas esportivas a catálogos de moda) e da seleção daqueles elementos que mais se conectam com as definições de marca até então estabelecidas. O aglomerado visual criado funcionará como ponto de partida para construção do sistema de identidade visual da marca.

8.4 A marca do produto

Apresentadas todas as ferramentas do produto, é possível explicar como se deu o processo de utilização dessas ferramentas para a criação da marca do próprio Escuta Criativa. Antes da construção das identidades visual e verbal da marca, foi feito um protótipo do Guia de Reuniões de Cocriação, composto apenas pela estrutura básica de cada ferramenta. Com este protótipo, um profissional convidado, dentro do nosso perfil de público alvo, conduziu com os coautores uma reunião para a coleta dos insumos da nossa própria marca.

A reunião durou sete horas, com um intervalo de uma hora. Encerramos este encontro com as definições de marca apresentadas como entregáveis do produto: o Círculo de Ouro da marca, seu Resumo de Elevador, sua Matriz de Características, sua Postura de Marca, sua Nuvem Verbal e seu Painel Visual. Em seguida, utilizamos esses fundamentos como direcionamentos para a construção dos nossos atributos tangíveis da marca, como logotipo, simbologias, paleta de cores e tipografias. O *design* dos atributos tangíveis foi desenvolvido pelo Nelson Pereira, através das definições cocriadas.

8.4.1 Posicionamento do produto

Iniciamos a nossa jornada de coleta de insumos com a investigação do posicionamento do produto utilizando o Círculo de Ouro. Este nos deu uma visão ampla de como poderíamos nos categorizar no mercado, de como funciona o nosso produto, quais as propostas de valor e benefícios que entregamos para nosso usuário e, por fim, o propósito desse produto no mundo.

Depois, utilizamos o Resumo de Elevador para organizar os insumos coletados na etapa anterior e investigar nosso público e nosso diferencial único de mercado (*unique selling proposition*). Com essa complementação conseguimos construir, através do modelo de discurso básico, potenciais frases básicas para apresentação da marca para nossos públicos (Anexo 13.1). Assim, tomamos como nosso público principal o "profissional autônomo de comunicação iniciante em *branding*", que necessita de "insumos criativos para criação de marcas". Definimos nossa categoria de mercado como "Guia de trabalho para *branding*" e entendemos que nossos diferenciais únicos são a gratuidade, o formato 100% digital e uma linguagem que buscou ser acessível, evitando estrangeirismos e outras construções que são recorrentes no mercado publicitário e que distanciam o iniciante da sua compreensão.

8.4.2 Personalidade de marca do produto

Com essa base de marca esclarecida, iniciamos a construção da nossa Personalidade de Marca, definindo, da lista com 65 atributos, as cinco características de marca que serão afirmadas em nosso discurso de marca – que foram: Criativa, Questionadora, Empática, Acessível e Visionária – e as cinco características de marca que iremos negar – que são: Chique, Competitiva, Conservadora, Controladora e Ansiosa – (Anexo 13.2).

A seguir, definimos a nossa postura de marca, buscando selecionar a que melhor se relacionasse com nossas definições de marca pré estabelecidas. A escolha do Democratizador se deu por ser uma postura adotada por marcas que desafiam a ideia de que só um seleto grupo de pessoas deveria ter acesso a algum benefício. Esta postura é comumente adotada por marcas caracterizadas pelo compartilhamento aberto de informação até então exclusiva a poucos, e se conecta fortemente à proposta do Escuta Criativa de acessibilizar ferramentas de

branding a profissionais iniciantes no mercado, além de refletir características da nossa matriz, como “acessível” e “empática”.

8.4.3 Identidade da marca do produto

Depois de esclarecer o nosso Posicionamento e a nossa Personalidade, foi o momento de iniciar a tangibilização da marca com a construção da Nuvem de palavras e da Nuvem visual. A primeira ferramenta originou diversos dos termos e expressões que foram utilizados na identidade verbal do produto. Inclusive, o nome do produto, Escuta Criativa, apareceu nesse momento de cocriação (Anexo 13.4, p.68). A segunda trouxe um panorama de referências gráficas (Anexo 13.5, p.69) que foram incorporados na Identidade visual do Escuta Criativa, como a diversidade de cores, o tipo de família tipográfica que utilizamos e o estilo de traçado e de grafismos que aparecem no produto.

O material coletado deu indícios de que a marca do produto deveria ser simples, amigável e despretensiosa, uma vez que tenta organizar um processo que é comumente denso de uma forma leve e descontraída.

8.4.3.1 Identidade verbal do produto

A construção da identidade verbal do produto foi norteadada pela nuvem de palavras definida na reunião cocriativa. A nuvem foi feita através de um processo de escrita livre que durou vinte minutos, sendo dois minutos para a representação de cada característica da marca com frases e expressões. Após esse processo, dedicamos dez minutos na seleção dos melhores elementos verbais e no ajuste de elementos que poderiam melhorar. Tivemos atenção especial em incluir elementos que identificassem o E.C como uma marca simples, criativa e acessível, que evitasse termos excludentes, que fosse direto ao ponto em sua linguagem e que buscasse ser amigável. Por fim, tivemos algumas definições relevantes para a identidade da marca, como o próprio nome Escuta Criativa, que surgiu na escrita livre da característica “Questionadora”, e veio da livre associação com a expressão “escuta ativa” que também apareceu na nuvem de palavras.

8.4.3.2 Identidade de visual do produto

A Identidade visual do Escuta Criativa foi criada com base em toda a coleta feita no processo cocriativo. Buscou-se convergir as definições feitas na Nuvem Visual com as definições feitas na etapa de Personalidade de Marca. O símbolo, por exemplo, é uma orelha que circunscribe uma interrogação, e surgiu ao esboçarmos desenhos de interrogações durante uma conversa sobre a característica de marca “Questionadora”. Nesse momento ficou claro que a interrogação faria parte da Identidade visual, assim como ela já fazia parte da Identidade Verbal.

A família tipográfica escolhida para o nome no logotipo foi a *webfont* gratuita *Londrina*, do tipógrafo brasileiro Marcelo Magalhães, uma fonte distribuída gratuitamente pelo Google Fonts. Essa fonte sem serifa e com pequenas irregularidades nas contraformas de seus glifos indica um processo criativo descontraído. Essa também é a família tipográfica primária do produto e aparece em títulos e outros pontos de destaque.

A família tipográfica utilizada para a *tagline* no logotipo foi a Proxima Nova, de Mark Simonson, distribuída pela Adobe Fonts. Essa *webfont* gratuita, geométrica, sem serifa e neutra foi escolhida pela sua versatilidade e alta legibilidade. Esta família é também a fonte secundária do produto e é utilizada para compor os textos mais longos e explicativos de forma organizada e clara.

A paleta de cor ampla, com cinco cores principais e seus pares de tons mais claros, foi pensada para separar as etapas do manual com clareza e reforçar o caráter criativo e descontraído da jornada proposta.

Os grafismos utilizados no produto são recortes de partes do símbolo do produto. A intenção é repetir as formas presentes no símbolo, reforçando a identidade da marca de forma não óbvia, sem mostrar o símbolo em sua completude ou o logotipo a todo o tempo.

8.5 O lançamento do produto

Mais que amparar pontualmente um pequeno negócio em nascimento, o que já representaria para nós um grande impacto, nossa ambição é que o produto possa ganhar escala, potencializando ao máximo o fortalecimento direto das entregas de *branding* do nosso público alvo, e indireta e conseqüentemente, o fortalecimento da comunicação de pequenos e microempreendedores locais.

Para isso, realizaremos uma estratégia de lançamento em três frentes: online, disponibilizando o *download* gratuito do produto via *landing page*; de mão em mão, compartilhando com amigos, colegas, professores e demais interessados; e via catalisadores, compartilhando o produto com entidades e profissionais que têm contato direto (e em larga escala) com nossos públicos (o público direto, profissionais autônomos de comunicação prestadores de serviços de *branding* para pequenos negócios, e o público indireto, pequenos negócios atendidos por estes profissionais).

Alguns desses catalisadores são o coletivo Fa.Vela, uma aceleradora de negócios da periferia; o SEBRAE DF, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e a Look'n Feel Talks, uma escola de capacitações profissionais brasiliense. Enviamos o produto para representantes dessas organizações, pedimos críticas construtivas e propusemos a pensarmos juntos em soluções que pudessem aumentar o seu alcance, levando o E.C adiante na instrumentalização de outros profissionais. Esperamos que esse seja apenas o ponto de partida.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para nós, este projeto foi mais que um trabalho de conclusão de curso. Aqui, tivemos um relacionamento profundo e inédito com a nossa área de trabalho, descobrimos novas perspectivas, construímos novos questionamentos, reavaliamos conceitos que utilizávamos e ganhamos novas inspirações.

Ficou claro, nos últimos anos de prestação de serviços em *branding*, a vantagem competitiva que têm os negócios com definições claras de marca. Concluímos que os conceitos de marca estão em constante transformação, crescem e evoluem com o tempo, e, com isso, exigem dos profissionais e do mercado um ritmo de atualização igualmente constante. Ao mesmo passo, ficou evidente o quanto esse tipo de prestação de serviço pelas grandes agências é financeiramente excludente para as pequenas e microempresas.

Antes de colocarmos as mãos na massa, entendemos que o esforço de fortalecer os pequenos e microempreendedores começa por provocar o reconhecimento da sua relevância. Mais que buscar soluções para esse público, foi fundamental compreender o quanto ele significa para a economia e para o contexto social do país, quais são seus principais desafios - de negócios e de comunicação -, quais são suas desvantagens em relação aos médios e

grandes negócios, e quais são os principais obstáculos para chegarem às potenciais soluções. Só a partir daí tivemos clareza de que rumo tomar para alcançar uma solução em que acreditamos.

Com esse trabalho, colocamos à prova três anos de conhecimento empírico de mercado e aprofundamos esses conhecimentos por meio da correlação de teoria e prática, sala de aula e sala de reunião. Relacionando o que aplicamos diariamente no trabalho com o que teóricos de renome estudaram por décadas no ambiente da academia, foi possível questionar certezas e noções pré-estabelecidas, e sobretudo adquirir novos conceitos, referências e ferramentas.

Concluimos, com o nascimento do Escuta Criativa, que faz sentido acessibilizar o conhecimento criativo. Que vivendo em um tempo em que a informação está cada vez mais descentralizada e o conhecimento cada vez mais à disposição, não faz sentido restringir a um pequeno grupo o acesso a ferramentas de negócios, excluindo mais de 95% dos empreendimentos brasileiros: os pequenos. Concluimos que ferramentas de criação de marcas não precisam ser exclusivas às grandes estruturas de comunicação, e que é possível impactar, ainda que em pequena escala, o cenário dos pequenos negócios do país, por meio da instrumentalização de outros profissionais.

Por último, essa jornada nos mostrou que podemos extrapolar a nossa rotina padrão de estudos e trabalho e investir nossos aprendizados em devolver algo à sociedade. Há anos falamos em desenvolver projetos com impacto positivo; há anos falamos em aproveitar os recursos (humanos, processuais e tecnológicos) da nossa estrutura de trabalho para amparar pequenos empreendedores que não podem contratar a empresa; há anos falamos em desenvolvermos em dupla alguma solução para essas questões; há anos falamos em estudar e aprimorar constantemente nossos conhecimentos profissionais. Há anos nada disso acontecia com a força que aconteceu nos últimos dez meses. Este projeto foi um grande passo, um incentivo necessário para transformar nossas falas em ação. Foi uma experiência absolutamente transformadora. Esperamos que seja um empurrão para as próximas jornadas.

10. REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Building strong brands: 20 Princípios que decidem o sucesso das marcas.** Porto Alegre: Bookman, 1995. ISBN: 0-02-900121-X

AAKER, David. **On Branding: 20 Princípios que decidem o sucesso das marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN-10: 8582603045

ALLENS, Tony; SIMMONS, John. Visual and Verbal Identity.. In: CLIFTON, Rita (Org.) **Brands and Branding.** Londres: Profile books, 2003. ISBN 1-86197-664-X

ALVARENGA, Darlan. País já tem 8,1 milhões de microempreendedores formais. **Globo.** Rio de Janeiro 2019. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/03/pais-ja-tem-81-milhoes-de-microempree ndedores-formais-veja-atividades-em-alta-entre-meis.ghtml>>. Acesso em: 05 de outubro de 2019

ARCHER, L. Bruce. Design as a Discipline. **Design Studies.** IPC Business Press. Vol. 1, Nº1, Julho de 1979

BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade do consumo.** Tradução: Artur Mourão. Lisboa: Edições 70, Ltda. 1995 ISBN 972-44-0776-4

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida;** tradução, Plínio Dentzien. - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001 ISBN 85-7110-598-7

BONILLA, Maria; PRETTO, Nelson. Movimentos colaborativos, tecnologias digitais e educação. **Em Aberto,** Brasília, v. 28, n. 94, p. 23-40, jul./dez. 2015 DOI: <http://dx.doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.28i94.1666>

BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review.** Junho 2008 pp. 84-92.

_____. **Change by Design.** HarperCollins e-books. Adobe Digital Edition. 2009 ISBN 978-0-06-193774-3

_____. **Why design thinking?** Site da IDEO U. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>>

CAETANO, Carolina Carpinelli; HELD, Maria Silvia Barros de. **O cross-branding e a cocriação no âmbito do varejo de moda.** 2013. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-28072013-173859/>>

CAMEIRA, Sandra Ribeiro. **O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual.** 2013. Dissertação (Mestrado em Design e Arquitetura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, University of São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/D.16.2013.tde-28012014-100230. Acesso em: 09 de maio de 2019.

CANTÚ, William Afonso. **O estudo de tendências e o branding: contributos das sínteses de linguagem visual e da análise de tendências**. 2018. Dissertação (Mestrado em Design e Cultura Visual) - Faculdade de Artes, Design e Empresas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10400.26/25253>>

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 22 No. 7, pp. 267-276, 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/03090599810230678>>
ISSN: 0309-0590

COUTO, Ana. **Branding na prática**. Disponível em: <<http://www.anacouto.com.br/branding-na-pratica/>> Acesso em: 21 de junho de 2019

_____. **Toolkit Design a serviço do seu negócio**. Disponível em: <<http://www.anacouto.com.br/toolkit-design-a-servico-do-seu-negocio/>> Acesso em: 20 de junho de 2019

CSORDÁS, Tamás; MARKOS-KUJBUS, Éva; GÁTI, Mirkó. The Attributes of Social Media as a Strategic Marketing Communication Tool. **Journalism and Mass Communication**, 4 (1). pp. 48-71. 2014. ISSN 2160-6579 Disponível em: <<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1864/>>

GORDON, William J. J.; PRINCE, George M. **Synectics: the development of creative capacity**. New York: Harper & Row, 1961

GRAUBART, Nelson. Muito Além do Logotipo. **Anuário de Comunicação Corporativa**, MegaBrasil. [s.d]. Disponível em: <<http://portal.megabrasil.com.br/anuario/noticias/ler/160/muito-alem-do-logotipo>>

GRAY, David; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. **Gamestorming**. O'Reilly Media. 2010 ISBN-10: 0596804172

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro 11. ed. - Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOGAN, Christine. **Understanding facilitation**, theory and principles. Londres: Kogan Page Limited, 2002. ISBN 0 7494 3826 6

JONES, J. C. **Design methods**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 2002. ISBN 0-536-63099-2

_____. **Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit.** Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. In: **The best of HBR**, Topline growth. Cambridge: Harvard Business School Publications, July - August, 2004.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense: build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound;** foreword by Philip Kotler. p.cm. Nova Iorque: Free Press, 2005. ISBN: 0749443715,9780749443719

LIPOVETSKY, Gilles. Sedução, publicidade e pós-modernidade. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, no 12, p 07-13, junho 2000.

LNF LAB. **Método não científico de branding.** Método, 2017. Disponível em: <<https://lab.agencialooknfeel.com.br/metodo/>> Acesso em: 23 de junho de 2019

MARTINS, José Roberto. **Branding: O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** Global Brands, 3a Edição, 2006.

MORGAN, Adam. **Eating the Big Fish.** Hoboken: John Wiley & Sons. 2nd Edition. 2009 ISBN 978-0-470-23827-1

MORGAN, Adam, HOLDEN, Mark e DEVOY, Malcom. **Overthrow.** Londres: PHD Worldwide, 2012. ASIN: B008K4PR8I

OSBORN, Alex F. **Applied Imagination.** Iyer Press, 2012. ASIN: B009CXTZ84

PADILHA, Daniel. **BCEM, Brand School Is Cool.** Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1AO-moFz_BHzPKh9jcmc2o0PvzrNo6GYZ/view> Acesso em: 21 de junho de 2019

PANIZZA, Janaina Fuentes. **Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual.** 2004. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/D.27.2004.tde-04082006-120606. Acesso em: 20 de novembro de 2019

PEZZOTTI, Renato. Investimento em publicidade foi de R\$ 16,54 bi em 2018, aponta estudo. **UOL**, em São Paulo 10 de abril de 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/10/investimento-em-publicidade-foi-de-r-1654-bi-em-2018.htm>> Acesso em: 20 de novembro de 2019

RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning.** McGraw-Hill. 2001. ISBN: 0071374612

RETONDAR, Anderson Moebus. **A (re)construção do indivíduo: a sociedade de consumo como “contexto social” de produção de subjetividades.** *Sociedade e Estado*, vol. 23, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 137-160. Universidade de Brasília. Brasília, Brasil
Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339930892006>>

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning *Policy Sciences*. 4 (2): 155–169. doi:10.1007/bf01405730.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner.** Basic Books Inc. 1982. ISBN-13: 978-0-786-72536-6

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018.a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 18 de novembro de 2019

_____. **Transforme a sua cidade com compromisso empreendedor:** Um guia para candidatos. 2017 Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ff7d93808a992410e198a8beebe2db4/\\$File/SP_guiaparacandidatos_16.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ff7d93808a992410e198a8beebe2db4/$File/SP_guiaparacandidatos_16.pdf)> Acesso em: 29 de setembro de 2019

SERASA EXPERIAN. **Indicadores Econômicos.** Nascimento de Empresas. 2019. Disponível em <<https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadores-economicos>>

SINEK, Simon. **Start with why:** how great leaders inspire everyone to take action. New York: Portfolio. 2009. ISBN 978-1-59184-280-4

VARELLA, Claudia. Em fevereiro, micro e pequenas empresas criaram 72% das vagas com carteira. **Veja**, São Paulo, 28 de março de 2019. - Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2019/03/28/micro-e-pequenas-empresas-geracao-emprego-fevereiro.htm>> Acesso em: 20 de novembro de 2019

VAN DIJK, Jan. **The Network Society:** Social Aspects of New Media. Londres: SAGE Publications, 2006. ISBN 1-4129-0867-1

WHEELER, Alina. **Designing brand identity:** an essential guide to the entire branding. 3rd. edition. Hoboken: John Wiley & Sons. 2009. ISBN 978-0-470-40142-2

11. ANEXOS

11.1 Insumos coletados no teste usabilidade

Texto de Posicionamento da marca

Para o Profissional autônomo de comunicação iniciante em branding que precisa de criar marcas fortes para pequenos negócios,
cliente alvo **necessidade básica**,
o Escuta Criativa é o melhor Guia de trabalho para branding em
nome da marca **categoria de mercado**
entregar Ferramentas para coletas de insumos para branding. Diferente do Metodologia LAJE - Ana Couto,
benefício essencial **concorrente**,
nós entregamos gratuitamente.
diferencial único

Características de personalidade

A MARCA É	A MARCA NÃO É
1. CRIATIVA	1. CHIQUE
2. QUESTIONADORA	2. COMPETITIVA
3. EMPÁTICA	3. CONTROLADORA
4. ACESSÍVEL	4. CONSERVADORA
5. VISIONÁRIA	5. ANSIOSA

Postura da marca

O DEMOCRATIZADOR

POSTURA DE MARCA
PERSONALIDADE

"Como um desafiador, o Democratizador acredita, não em tirar dos 'ricos' e dar aos 'pobres', mas em tirar de 'poucos' e dar a 'muitos' – abrindo a beleza de um design incrível, ou a última roupa das passarelas, ou a habilidade de ser um locutor ou jornalista, e tornando isso acessível a todo mundo"

DESAFIA: O pensamento restritivo ou elitista de que só algumas pessoas deveriam ter acesso a algo.

DESCRIÇÃO: A palavra chave para marcas com a postura de Democratizador é acessibilizar. Essas marcas são a ponte entre uma larga escala de consumidores e um serviço, produto ou benefício tradicionalmente exclusivo. São marcas comumente caracterizadas por preços muito inferiores ao padrão de mercado (ou até mesmo gratuitos) ou pelo compartilhamento aberto de informação até então exclusiva a poucos.

EXEMPLOS: Google, YouTube, IKEA

Nuvem de Palavras

"FACILITAR A JORNADA"

"OLA, EU SOU O —"

"VAMOS JUNTOS"

"GUIA" "UMA JORNADA"

"CO-CRIAÇÃO" "FACILITAÇÃO" "UMA ROTA" "CRIAR JUNTOS"

"PERDENDO NEGÓCIOS" "MARCAS" "PERGUNTAS" "NÓS" "UM CAMINHO"

"COLABORATIVO" "VERSÁTIL" "PÚBLICO" "ESCUTA (CRI)ATIVA"

"ABERTO" "SIMPLES" "BÁSICO" "PRÁTICO"

"NOSSO" "DIRETO AO PONTO"

"BRANDING" "COLETA"

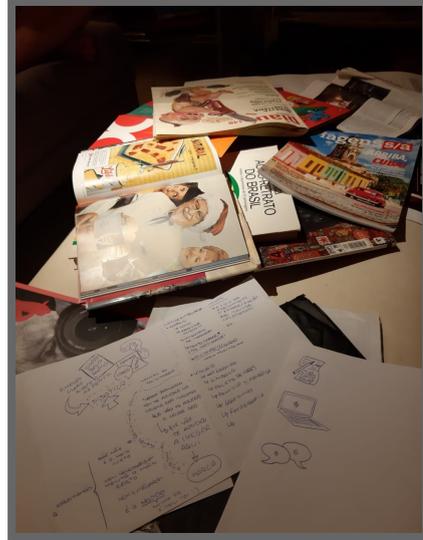
"CRIAMOS "CRIAR MARCAS COM OS CLIENTES E NÃO PARA ELES"

"UM BOM CAMINHO PARA BOAS RESPOSTAS SÃO BOAS PERGUNTAS"

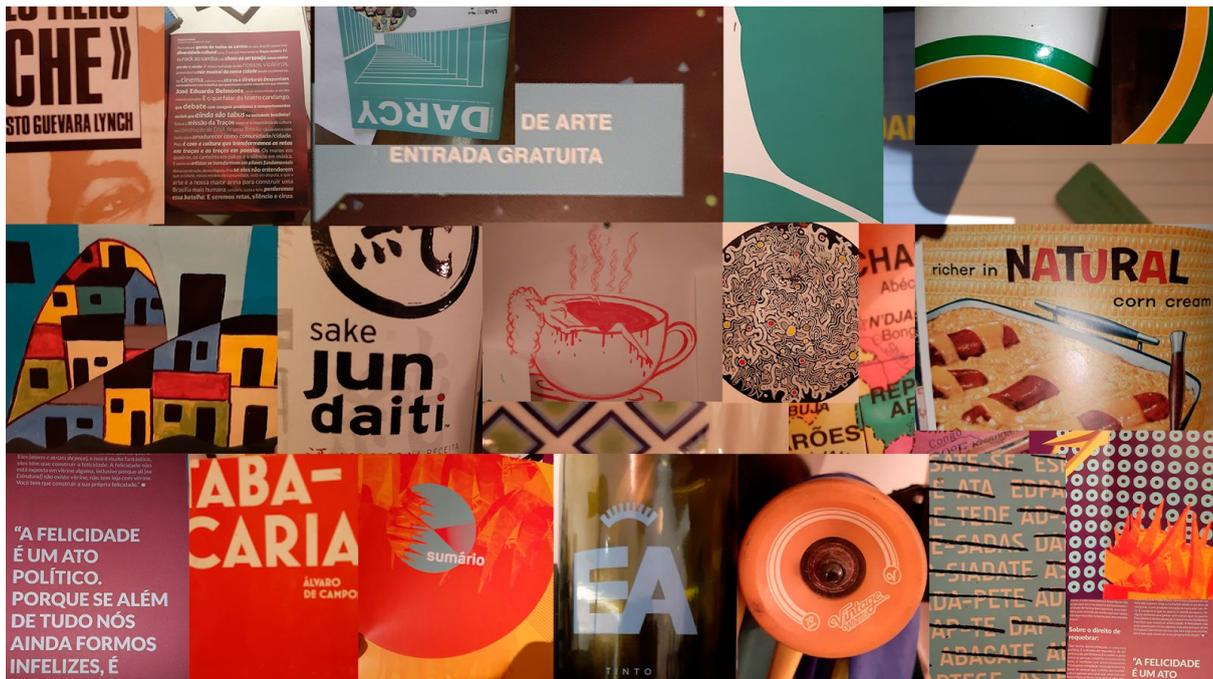
"VÁRIAS CABEÇAS CRIAM MELHOR QUE UMA"

"UM CAMINHO P/ A CRIAÇÃO DE MARCAS NEM O ÚNICO, NEM O MAIS VALIDO, É O NOSSO (NEUTAMBÉM)"

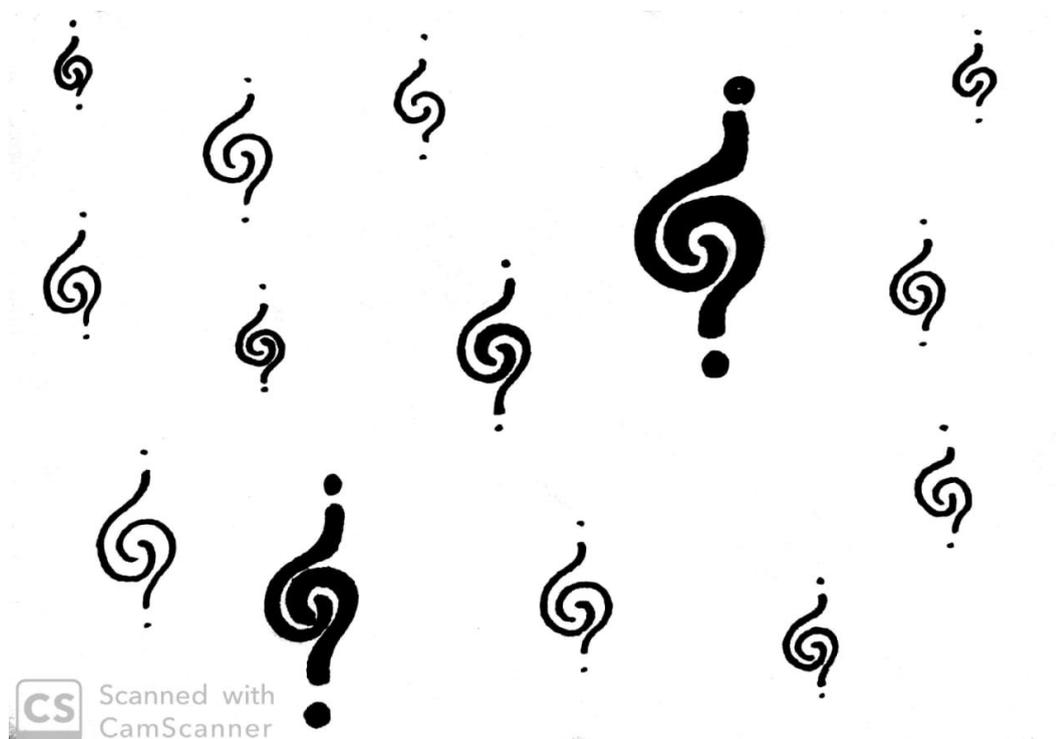
Materiais para nuvem visual



Nuvem visual



Primeiros esboços de elementos visuais



Últimos esboços do logotipo



Esboço de logotipo



11.2 Recursos visuais da marca

Logotipo horizontal, em uma linha e com posicionamento



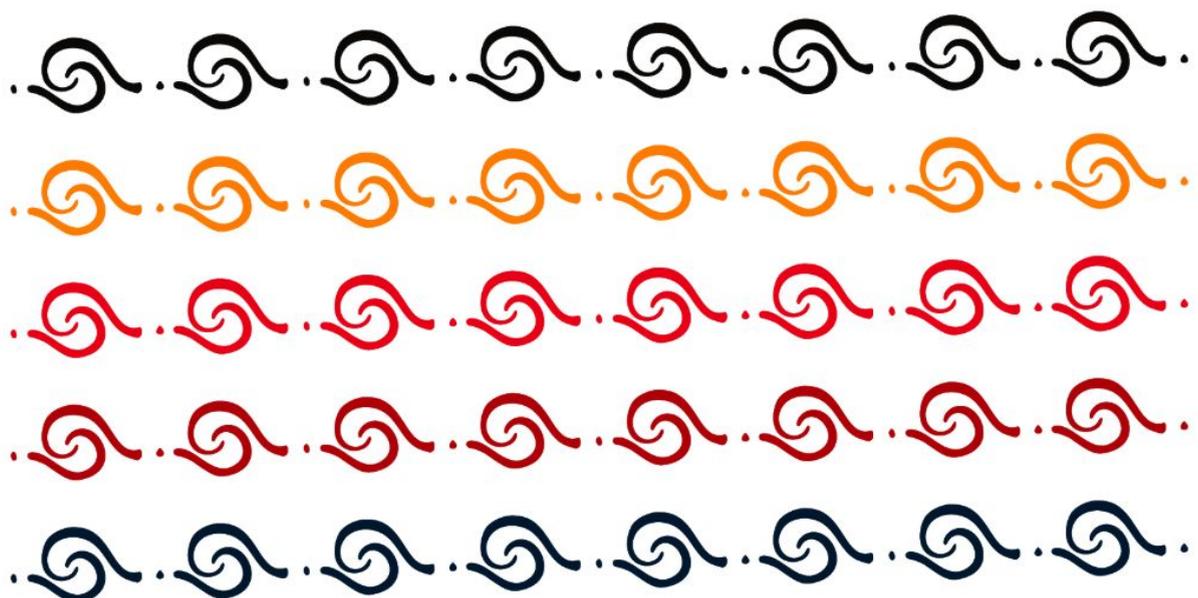
Logotipo horizontal, em duas linhas e com posicionamento



Paleta de Cores

Hex: #A10021	Hex: #C6667A
Hex: #0A0908	Hex: #9c9c9b
Hex: #02182b	Hex: #CBD0D4
Hex: #F67f00	Hex: #FBCB98
Hex: #D70032	Hex: #EE98AC

Padrão de interrogações



Grafismos



11.3 O produto final

11.3.1 O Guia de Reuniões de Cocriação

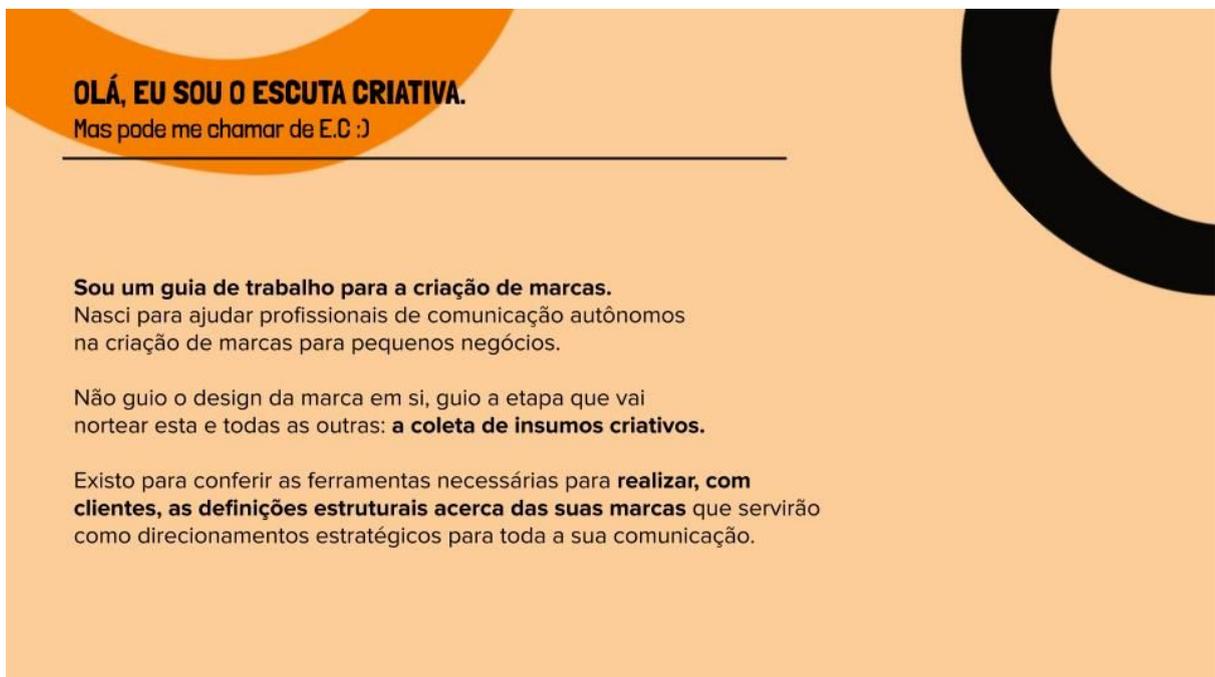
As páginas que funcionam como separador de capítulo na apresentação, ou que são campos para coleta de insumos não foram reproduzidas.

Página 1





OLÁ, EU SOU O ESCUTA CRIATIVA.
Mas pode me chamar de E.C. :)



OLÁ, EU SOU O ESCUTA CRIATIVA.
Mas pode me chamar de E.C. :)

Sou um guia de trabalho para a criação de marcas.

Nasci para ajudar profissionais de comunicação autônomos na criação de marcas para pequenos negócios.

Não guio o design da marca em si, guio a etapa que vai nortear esta e todas as outras: **a coleta de insumos criativos.**

Existo para conferir as ferramentas necessárias para **realizar, com clientes, as definições estruturais acerca das suas marcas** que servirão como direcionamentos estratégicos para toda a sua comunicação.

ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Antes de começarmos o trabalho,
vamos alinhar alguns pontos?

ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

Você provavelmente já escutou por aí que marcas são logotipos. Você não vai escutar isso por aqui.

Para nós, marca é o conjunto das associações feitas no imaginário das pessoas acerca de um negócio, produto ou serviço.

Assim, o que entendemos por criação de marcas também é maior que a criação de logotipos: são todos os esforços para gerir a imagem de uma marca no imaginário do cliente.

Por isso, na última linha, este guia é uma série de perguntas a fim de responder a uma questão:
Que imagem queremos ter na mente das pessoas?

"MARCA NÃO É O
QUE **VOCÊ** DIZ QUE É.
É O QUE **ELES** DIZEM."
Marty Neumeier

MANIFESTO

***"Acreditamos:** que a criação de marcas é muito mais que mão na massa. Que antes do lápis no papel (ou do software de design), o primeiro passo é o entendimento: perguntas e respostas, conversa e escuta ativa.*

***Acreditamos:** que marcas são co-criações, a tradução pelo profissional do que há no imaginário do cliente, frutos de boas coletas de insumos e ideias.*

Acreditamos que marcas não se criam para os clientes, e sim com eles"

Boa escuta e bom trabalho! :)

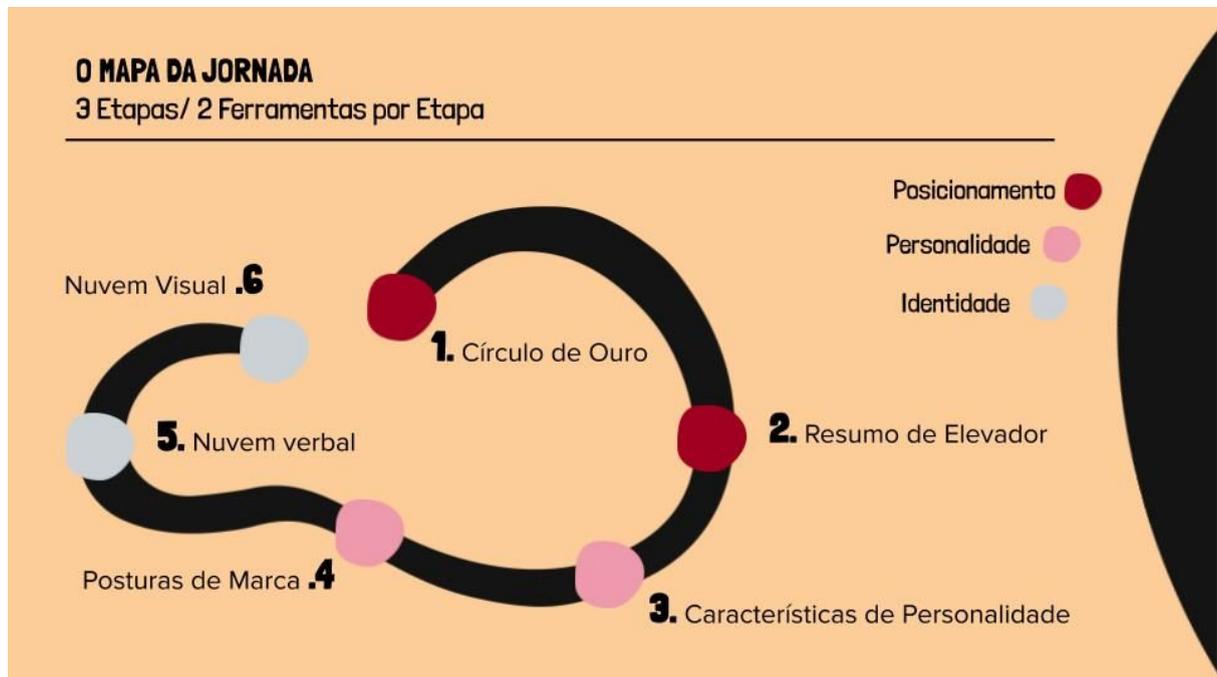


REGRAS DO JOGO

Vamos lembrar desses 8 pontos durante a jornada?

- 1.** Tenha presença ativa
- 2.** Evite a conversa paralela
- 3.** Construa sobre as ideias dos outros
- 4.** Não economize no número de ideias
- 5.** Não julgue as ideias
- 6.** Encoraje as ideias inusitadas
- 7.** Se mantenha no assunto da vez
- 8.** Aproveite!





1. POSICIONAMENTO DE MARCA

Aqui, vamos começar a aprender como apresentar a marca ao mundo.

Quais são as principais características que a destacam?

Quais são as primeiras informações necessárias para entender e diferenciar o produto ou serviço em questão?

FERRAMENTAS:

- 1. CÍRCULO DE OURO
- 2. RESUMO DE ELEVADOR

Detailed description: The slide has a dark red background. On the right side, there are large, abstract, overlapping shapes in shades of red and light gray. The text is white and positioned on the left side of the slide.

CÍRCULO DE OURO
SIMON SINEK

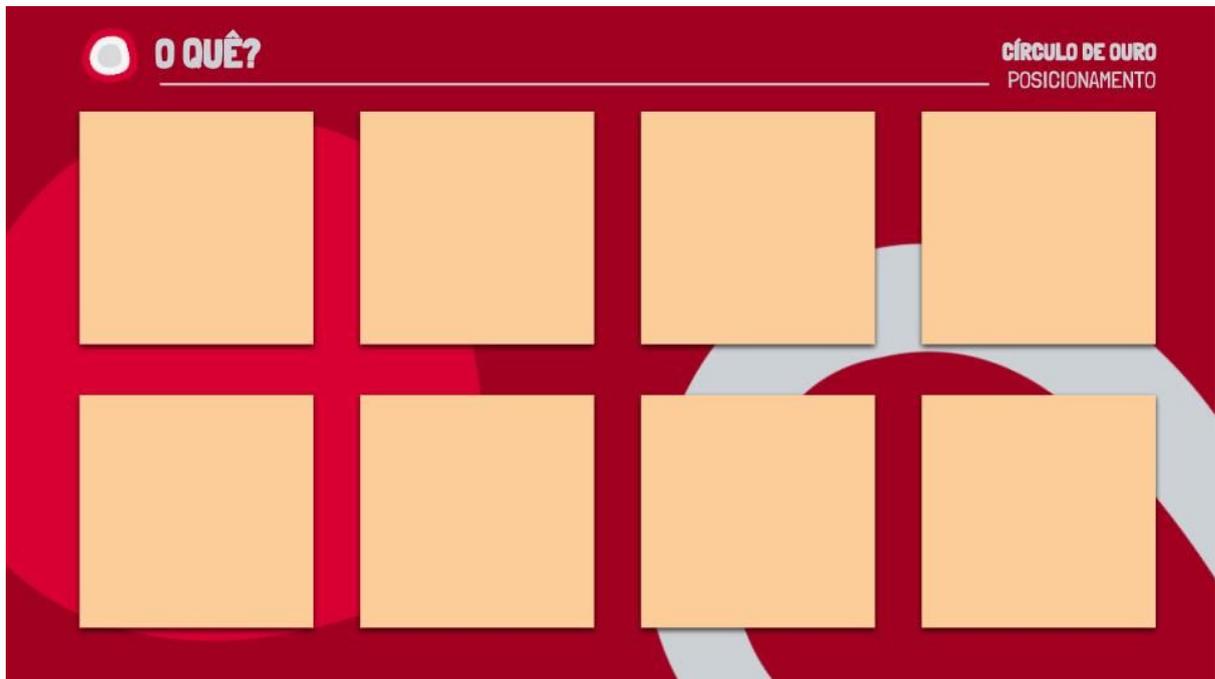
Para que?
Definir o propósito da marca,
seu principal diferencial competitivo
e sua categoria de mercado.

CÍRCULO DE OURO
SIMON SINEK

Como?
Respondendo a uma série de perguntas para entender
três camadas de apresentação da marca:

O QUE A MARCA FAZ?
COMO ELA FAZ O QUE FAZ?
POR QUÊ ELA FAZ O QUE FAZ?

Tempo sugerido: **60min**







2. PERSONALIDADE DE MARCA

Nessa etapa definiremos as principais diretrizes que darão à marca traços humanos de personalidade.

Quais as principais características que definem o temperamento da marca? Qual é o seu tom de voz? Como ela se comporta? O que ela desafia? Como desafia?

FERRAMENTAS:

- 3. CARACTERÍSTICAS DE MARCA**
- 4. POSTURA DE MARCA**



CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE

DANIEL PADILHA

Para que?

Definir atributos de personalidade que permitam **tangibilizar as diretrizes de comportamento da marca.**



CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE

DANIEL PADILHA

Como?
Atribuindo características humanas à marca.

Selecionaremos de uma lista de características, as 5 que mais representam a marca e as 5 que menos a representam.

Organizaremos estas características **num quadro composto pelos campos “a marca é” e “a marca não é”**.

Tempo sugerido: **30min**

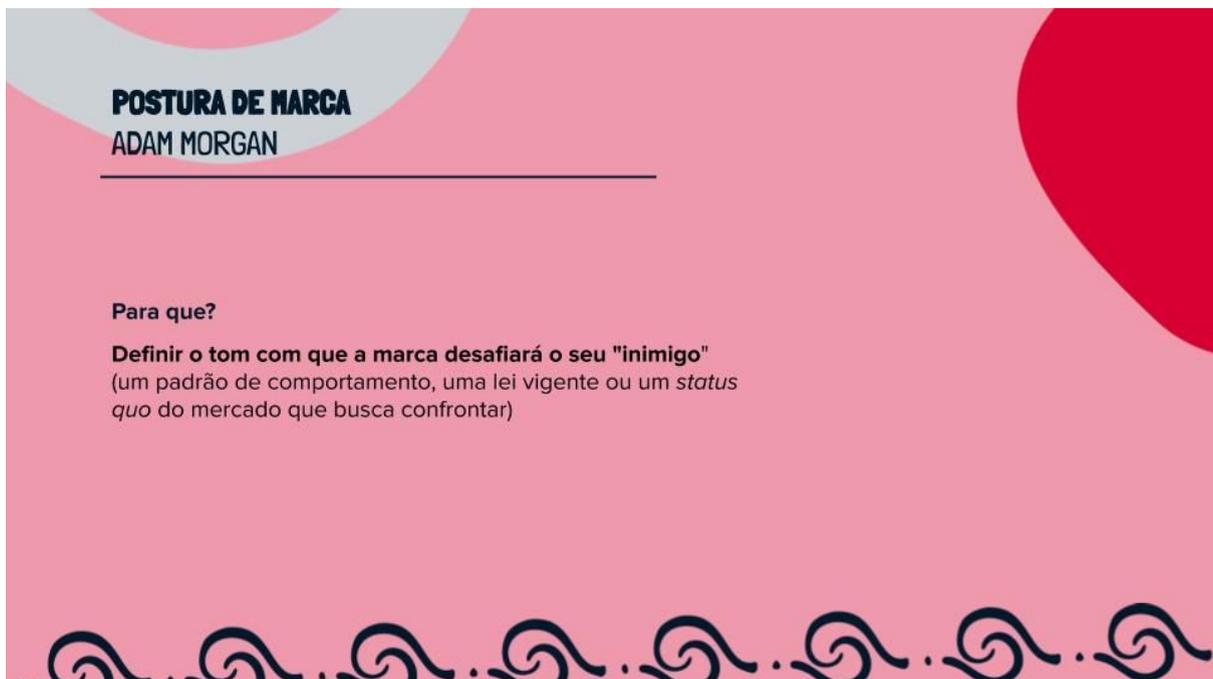


LISTA DE CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE

CARACTERÍSTICAS PERSONALIDADE

Aventureira	Ágil	Empática	Conservadora
Altruísta	Verdadeira	Protetora	Versátil
Afetuosa	Artística	Confidente	Sábida
Corajosa	Ambiciosa	Controladora	Objetiva
Criativa	Desafiadora	Intelectual	Competitiva
Agradável	Sagaz	Empreendedora	Notável
Curiosa	Questionadora	Diplomática	Esperta
Acessível	Chique	Infantil	Determinada



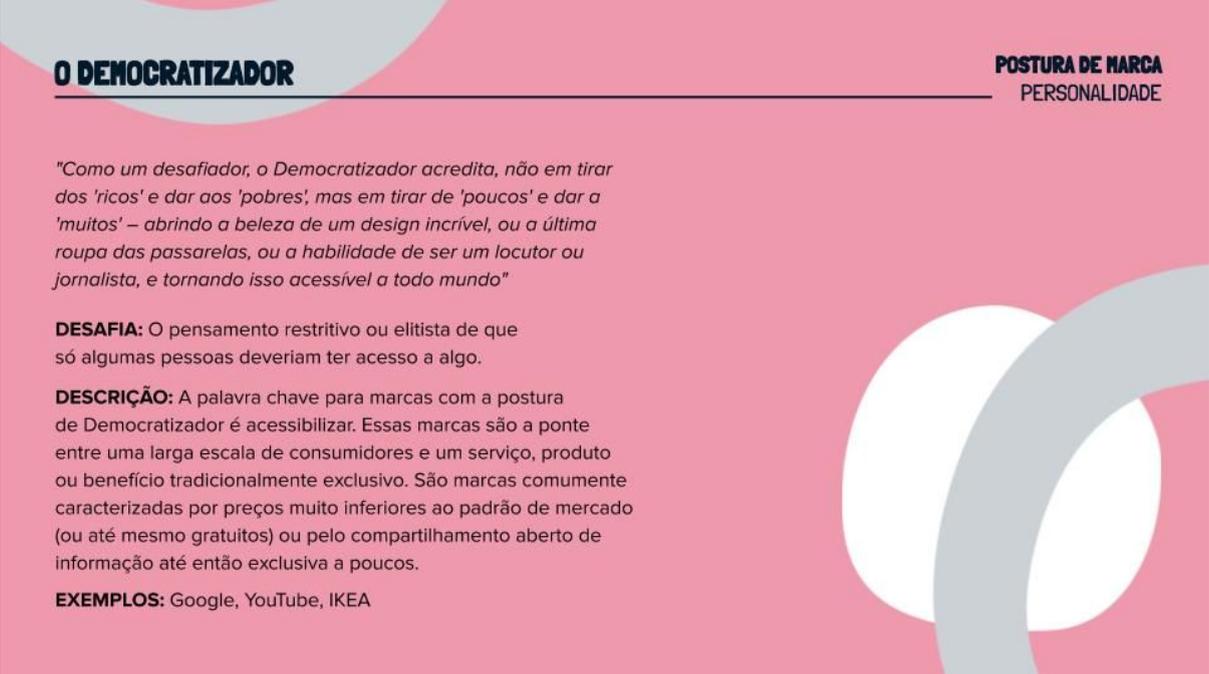




POSTURA DE MARCA
ADAM MORGAN

Como?
Selecionando, entre 10 alternativas de posturas de marca, **a que melhor se conecta com a identidade e a personalidade da marca.**

Tempo sugerido: **60min**



O DEMOCRATIZADOR

POSTURA DE MARCA
PERSONALIDADE

"Como um desafiador, o Democratizador acredita, não em tirar dos 'ricos' e dar aos 'pobres', mas em tirar de 'poucos' e dar a 'muitos' – abrindo a beleza de um design incrível, ou a última roupa das passarelas, ou a habilidade de ser um locutor ou jornalista, e tornando isso acessível a todo mundo"

DESAFIA: O pensamento restritivo ou elitista de que só algumas pessoas deveriam ter acesso a algo.

DESCRIÇÃO: A palavra chave para marcas com a postura de Democratizador é acessibilizar. Essas marcas são a ponte entre uma larga escala de consumidores e um serviço, produto ou benefício tradicionalmente exclusivo. São marcas comumente caracterizadas por preços muito inferiores ao padrão de mercado (ou até mesmo gratuitos) ou pelo compartilhamento aberto de informação até então exclusiva a poucos.

EXEMPLOS: Google, YouTube, IKEA

IKEA – O DEMOCRATIZADOR

POSTURA DE MARCA
PERSONALIDADE

A IKEA é uma democratizadora nos preços e na comunicação. Em sua campanha "IKEA Real Life", uma série de anúncios publicitários, a marca reproduz cenários icônicos de seriados como as salas de estar de Simpsons, de Friends e de Stranger Things, porém com os móveis à venda, inclusive com as indicações reais de preço. Os anúncios são assinados com "IKEA. Para famílias reais. Com essa campanha, é como se a marca dissesse ao público que até mesmo os produtos aparentemente mais inalcançáveis (como os dos cenários das nossas séries favoritas) podem ser encontrados por um preço acessível na IKEA.

Case da campanha



3. IDENTIDADE DE MARCA

Nessa etapa as definições sobre o posicionamento e a personalidade da marca passam a ser visíveis e audíveis.

Como a marca se manifesta visualmente?
Como não se manifesta?
Que tipo de coisas a marca falaria?
Que tipo de coisas não falaria?

FERRAMENTAS:

- 5. NUVEM DE PALAVRAS**
- 6. NUVEM VISUAL DE MARCA**



NUVEM DE PALAVRAS

LNF LAB

Por que?

Definir a base da identidade verbal da marca: o conjunto das principais palavras, frases e expressões que compõem o seu universo linguístico e o conjunto das que não o compõem

NUVEM DE PALAVRAS

LNF LAB

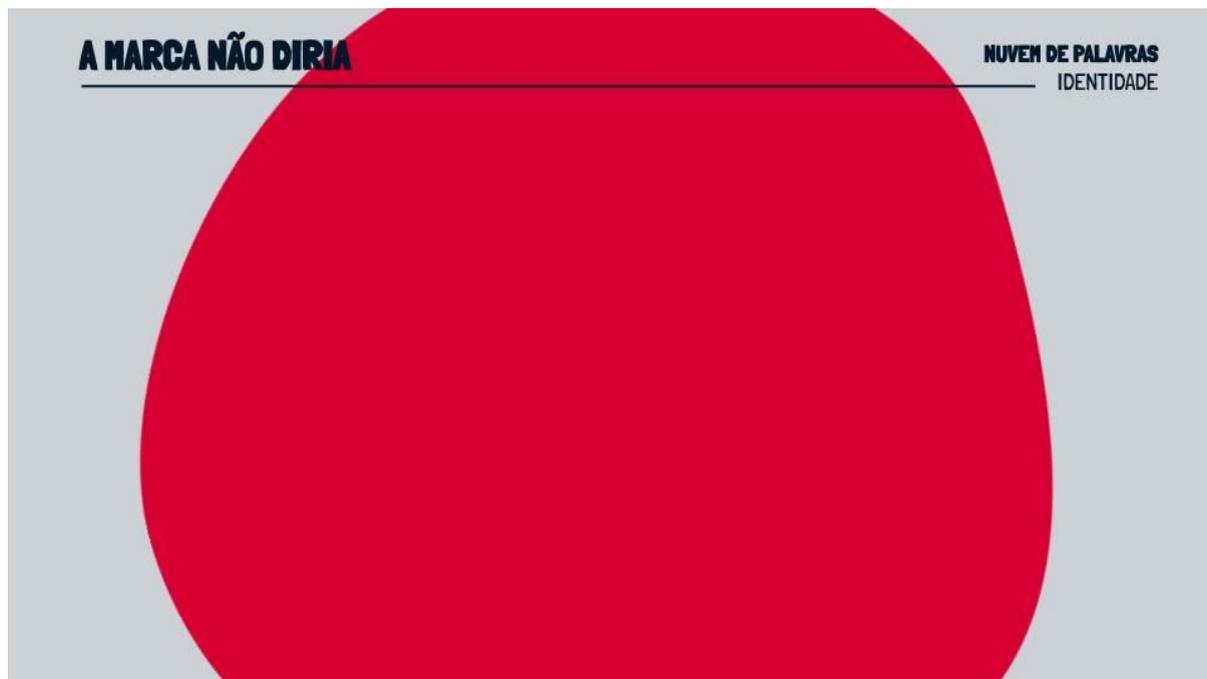
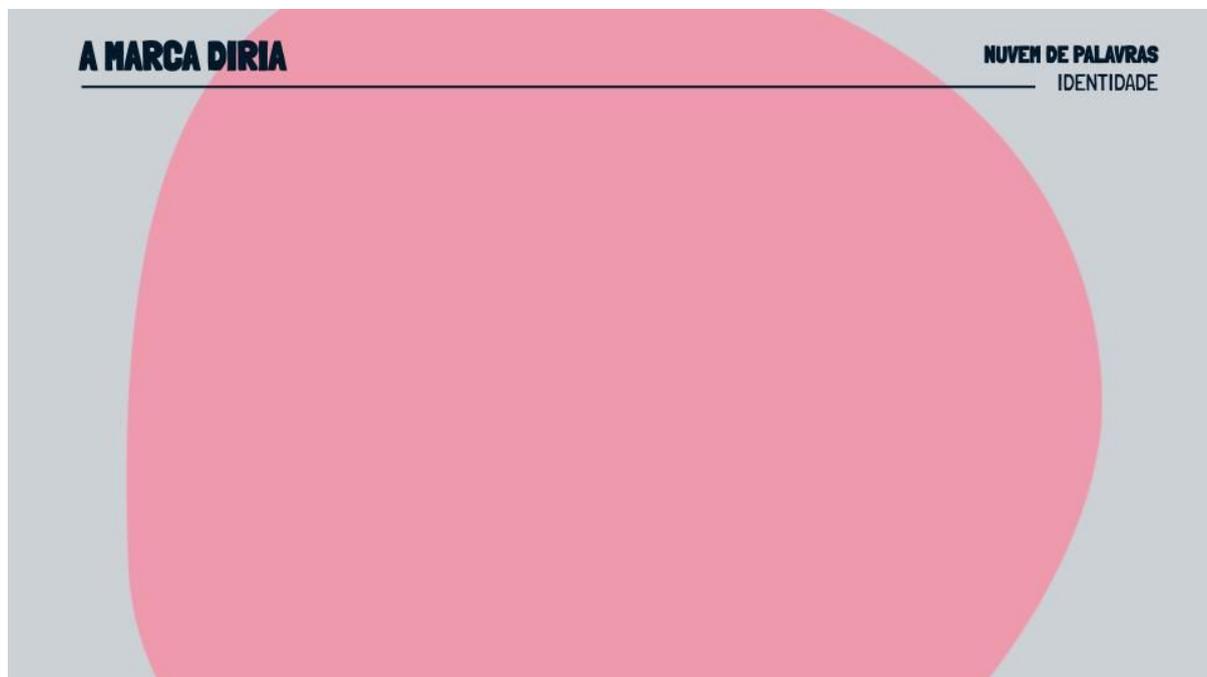
Como?

Transformando as matrizes "a marca é" e "a marca não é" em duas nuvens de palavras: "a marca diria" e "a marca não diria". Aqui, as características definidas na etapa anterior serão representadas com frases, palavras e expressões.

Tempo sugerido: **30min**

CARACTERÍSTICA 1	A MARCA DIRIA			NUVEM DE PALAVRAS IDENTIDADE

CARACTERÍSTICA 1	A MARCA NÃO DIRIA			NUVEM DE PALAVRAS IDENTIDADE



NUVEM VISUAL
LNF LAB

Para que?

Construir a base da identidade visual da marca: olhando cores, formas, imagens, fotografias, famílias tipográficas e demais elementos que poderão compor o seu universo visual.

NUVEM VISUAL
LNF LAB

Como?

Construindo um painel semântico de referências visuais da marca.

Através de materiais visuais variados (revistas, livros, quadrinhos, etc) fotografaremos os elementos visuais melhor conectado com o que se definiu sobre o posicionamento e a personalidade da marca.

Tempo sugerido: **60min**

QUEREMOS SEU RETORNO!

O E.C. é um caminho para criar marcas.

Não é o único, nem o mais válido,
mas é o nosso (e agora, seu também).

Nosso guia é 100% público, aberto e colaborativo.

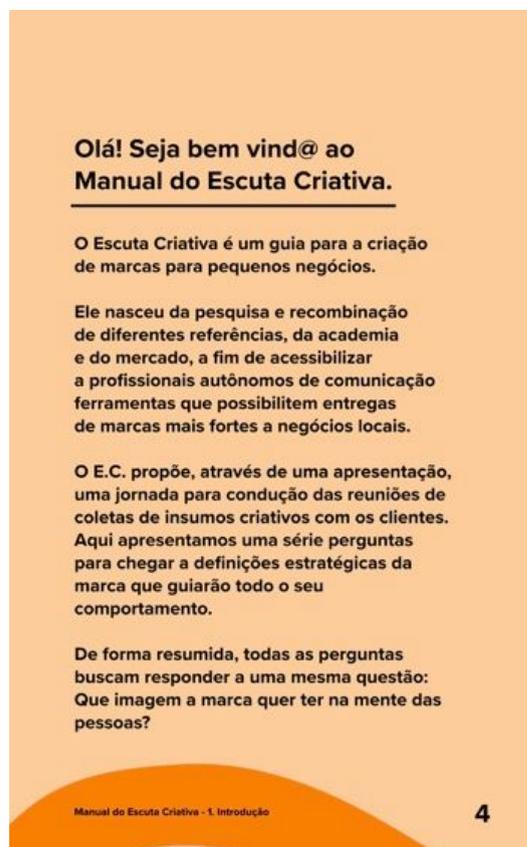
Compartilhe suas experiências, dúvidas e sugestões

[clique aqui e fale conosco](#)

Até a próxima!



11.11.2 O Manual do Facilitador



Olá! Seja bem vind@ ao Manual do Escuta Criativa.

O Manual tem como objetivo dar a você (profissional autônomo de comunicação) instruções de como mediar com um ou mais clientes o processo proposto pelo E.C.

Nas próximas páginas, vamos:

- Apresentar os conceitos que utilizaremos na jornada do E.C. p. 6
- Dar direcionamentos sobre boas práticas das reuniões cocriativas p. 14 e 18
- Explicar o objetivo e a mecânica de cada etapa e ferramenta p. 22
- Recomendar conteúdos complementares para aprofundamento em *branding* p. 39
- Disponibilizar o contato para coleta de percepções p. 42

Conceitos

A seguir apresentaremos alguns conceitos que utilizaremos ao longo da nossa jornada de trabalho.

Coleta de Insumos

O E.C. é um guia para a coleta de insumos. Não é um guia que te ensina diretamente a criar um logotipo ou um nome, ele propõe ferramentas e questionamentos que buscam te ajudar a entender melhor o seu cliente, esclarecendo pontos sobre o negócio, os públicos e as necessidades dele.

Entendemos que o seu cliente é o maior especialista no negócio *dele*, e que é quem tem maior propriedade para definir seus desafios, necessidades e fortalezas.

Esse momento deve ser de empatia ao buscar compreender os desafios do cliente e as necessidades da marca dele.

Uma coleta de insumos ampla facilita a criação de uma marca que represente, de fato, o seu cliente, gerando valor e se conectando com o público dele.

Marca

Muito mais que um nome e um logo, uma marca é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais.
David Aaker

Este é o alinhamento mais fundamental dessa jornada: Tratamos por marca o conjunto de associações, expectativas e projeções no imaginário do consumidor acerca de um negócio, produto ou serviço. Essas construções mentais são resultados de definições estratégicas que guiam todo o comportamento da marca. Assim, nomes e sistemas de identidade visual são partes da marca: ferramentas para construir, no imaginário do público, a percepção desejada pelos donos dos negócios.

Posicionamento

"Posicionamento é como você se diferencia na mente do seu consumidor."
- Jack Trout

É a parte da mente na qual o cliente deposita uma marca, produto ou serviço. Se o nosso cérebro fosse um arquivo de documentos, haveria uma gaveta para cada posicionamento de mercado, que conduz o público a uma série de associações. Uma marca se posiciona quando escolhe qual gaveta quer ocupar e se movimenta ativamente para isso. O posicionamento apresenta, de forma resumida, o que é uma marca, como ela faz o que faz e como se diferencia das outras marcas, esclarecendo a sua categoria de mercado, a sua proposta de valor e os atributos básicos que guiam a sua diferenciação na mente do público.

Identidade de Marca

"É tudo que o público pode ver, tocar, segurar, ouvir, ver se mexer."
- Alina Wheeler

A identidade da marca é tudo de concreto que ela mostra para seus públicos, buscando acionar seus sentidos e se diferenciar em seus imaginários. A identidade da marca extrapola os elementos visuais e verbais, podendo se manifestar através de sons, cheiros, formas e texturas identitárias das marcas. É resultado de todos os esforços que buscam concentrar símbolos e signos ao redor do conceito da marca.

Personalidade de Marca

"Voz e tom [de voz] trabalham harmoniosamente com clareza e personalidade para atrair clientes, quer estejam ouvindo, folheando, ou lendo"
Alina Wheeler

A personalidade de marca se materializa na expressão da identidade de marca, dos seus signos tangíveis e concretos, quando interage com seus públicos. De acordo com David Aaker, a definição da personalidade de marca tem objetivo de humanizá-la para aumentar a possibilidade de identificação do público, visto que estes tendem a se relacionar com suas marcas habituais como se fossem pessoas conhecidas.

Branding

"Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas."
- José Roberto Martins

Branding é o conjunto de esforços na concepção e gestão de uma marca para aproximá-la do significado estratégico que pretende representar na cabeça do consumidor. Os esforços de *branding* se materializam através do desenvolvimento de uma estratégia de marca coesa com os fundamentos da marca e da sua representação de maneira coerente em todos os pontos de contato com o consumidor.

Ponto de Contato

Os pontos de contato são quaisquer plataformas através das quais uma marca pode se comunicar com o seu público. Entre eles estão peças de comunicação tradicionais, fachadas de loja, cartazes, anúncios em meios de comunicação off-line ou on-line, publicações de redes sociais, atendimento ao cliente, discurso de vendas, etc.

Cocriação

Cocriar é criar junto. E para nós, a única forma de criar marcas. Acreditamos que os clientes devem ser tão protagonistas do processo criativo quanto o profissional de criação, estando envolvidos ativamente da inspiração à ideação.

Cocriar é colocar o cliente no centro da conversa para entender no detalhe o negócio, os contextos e desafios dele e, a partir daí, desenvolver soluções.

Facilitação

No nosso processo, o trabalho do profissional de comunicação é de facilitador: um mediador do encontro entre o que há no imaginário do cliente com o que haverá nas entregas de marca.

Cocriar é mais fácil quando há um agente ativo garantindo a colaboração entre as diferentes perspectivas e opiniões.

Boas ideias vêm mais rápido com boas perguntas e provocações, num grupo horizontal e diverso, em que todos são escutados e respeitados. Por isso, o facilitador deve ser o responsável por gerenciar as condições do ambiente e promover uma interação respeitosa, que valoriza a ideia de todos sem julgar.

As perguntas

Nesta jornada, boa parte do trabalho do facilitador é fazer perguntas. O próprio Escuta Criativa, na última linha, é uma série de perguntas. Por isso trouxemos do livro *Gamestorming*, a referência dos 5 tipos de perguntas que o facilitador de uma jornada de coleta de insumos criativos deve fazer durante as reuniões de cocriação.

Saber usar bem esses tipos de perguntas é um bom caminho para chegar a boas respostas.

Perguntas de Abertura

As perguntas de abertura servem para gerar as primeiras ideias, provocar pensamentos e revelar possibilidades.

- Como você define o desafio que estamos enfrentando?
- Que tipo de coisas queremos explorar?
- Quais as principais áreas do nosso problema?

Perguntas de Navegação

Perguntas de navegação ajudam confirmar e ajustar o caminho que a discussão está seguindo. São perguntas para verificar se todos os participantes da reunião estão alinhados.

- Estamos no caminho certo?
- Eu entendi corretamente?
- Isso nos está ajudando a chegar onde queremos?
- Vamos coletar todos os dados e discuti-los depois?

Perguntas de Examinação

São perguntas que buscam invocar a observação e a análise. Elas deixam ideias abstratas mais concretas. "Se sua ideia fosse uma pedra, esse tipo de questão ia te ajudar a entender coisas como seu peso, cor, tamanho, formato e formação química"

- Como funciona?
- Você pode me dar um exemplo disso?
- Você pode descrever isso num cenário real?

Perguntas de Experimentação

São perguntas que evocam a imaginação e constroem sobre as possibilidades geradas. São perguntas que aumentam o grau de abstração, que facilitam a busca por similaridades com outras coisas e combinação de ideias.

- O que mais funciona assim?
- O que estamos deixando passar?
- O que está faltando aqui?
- E se não tivéssemos barreiras e obstáculos?
- E se estivermos errados?

Perguntas de Fechamento

Ao contrário das perguntas de abertura, são perguntas que focam em convergência e seleção. Perguntas que ajudam a escolher e definir o caminho que devemos seguir.

- Como priorizamos nossas opções?
- Isso é executável?
- Quem realizaria essa parte do trabalho?
- Qual das saídas faz mais sentido pra gente?



Regras do Jogo

Algumas boas práticas podem tornar um processo cocriativo mais fértil e produtivo. É papel do facilitador alinhar com o grupo a contribuição de todos nessa conduta.

Lembre-se desses 9 pontos

- Estimule (e exerça) a presença ativa. Participe e escute com atenção para extrair o máximo de insumos. Garanta que todos os clientes participem. Muitas cabeças criam melhor do que uma.
- 1.** Evite as conversas paralelas. Ideias importantes aparecem nos detalhes. Busque garantir que tudo o que for discutido seja ouvido por todos, uma conversa de cada vez.
 - 2.** Construa sobre a ideia dos outros. Aproveite as ideias compartilhadas pelas outras pessoas. As ideias devem se complementar, e não competir. O momento de cocriação deve buscar diversidade de visões sobre o mesmo assunto.

Lembre-se desses 9 pontos

Evite a economia de ideias.
Nesse tipo de processo criativo,
4. quantidade importa. Busque estimular os participantes para que compartilhem o máximo de ideias, sem restrições.

Evite o julgamento de ideias.
Vamos deixar a avaliação das
5. ideias para depois das dinâmicas. Assim, evitamos que algum integrante fique inibido e chegamos numa quantidade maior de insumos. *E isso vale para nossas ideias também.*

6. Encoraje as ideias inusitadas. Ideias diferentes à primeira vista podem ser os primeiros passos para soluções plausíveis. Aproveite a dica número 3 para construir em cima das ideias mirabolantes e gerar novos caminhos.

Lembre-se desses 9 pontos

Mantenha o grupo no assunto da vez.
7. A cronologia das etapas e ferramentas importa, cada discussão tem por objetivo dar fundamentos para as próximas. Garanta que o grupo não pule etapas.

Cuidado com o tempo. Reuniões, discussões e processos criativos comumente extrapolam as durações previstas. Sinalizamos, na jornada, previsões de tempo para cada uma das etapas. É papel do facilitador saber gerir seu tempo entre as etapas e conversas.

9. Aproveite!
Você pode se divertir no processo.

Mapa da Jornada

A jornada do Escuta Criativa está dividida em 3 etapas e 6 ferramentas, sendo 2 ferramentas por etapa.

Mapa da Jornada

As etapas são

- Posicionamento
- Personalidade
- Identidade de Marca

As ferramentas são



Posicionamento

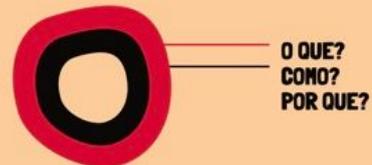
Aqui vamos começar a aprender como apresentar a marca para o mundo. Quais são as principais características que a destacam? Quais as primeiras informações necessárias para entender, explicar e diferenciar o produto ou serviço em questão?

25

Círculo Dourado *Simon Sinek*

O Círculo de Ouro é a ferramenta para coleta de definições básicas e iniciais da marca, contemplando a definição do seu propósito, do seu principal diferencial competitivo e da categoria de mercado da sua solução, produto ou serviço.

Nessa dinâmica responderemos a uma série de perguntas relacionadas às três camadas de apresentação da marca: "o que a marca faz?" "como ela faz o que faz?" e "por que ela faz o que faz?". Essas definições servirão como base para as próximas etapas e tudo o que construirmos deve estar conectado com o que foi coletado no Círculo de Ouro.



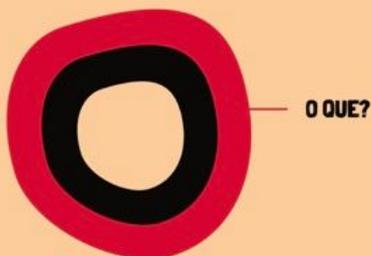
Manual do Escuta Criativa - 6. Posicionamento

26

Círculo de ouro O que?

Esta é a pergunta inaugural por ser o atributo mais evidente do negócio. Essa será a hora de discutir o que essa marca é, o que ela faz, o que vende, qual é a sua categoria de mercado.

Clique nos post-its virtuais para anotar as ideias.



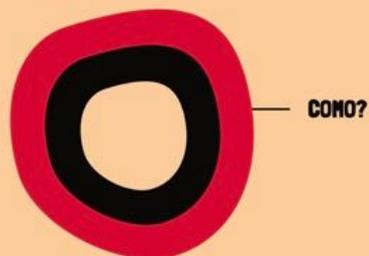
Manual do Escuta Criativa - 6. Posicionamento

27

Círculo de ouro Como?

Agora vamos investigar os bastidores, o sistema de produção do produto ou o método de aplicação do serviço: como a marca faz o que faz? O que há de mais especial nos seus processos, sistemas ou métodos?

Clique nos post-its virtuais para anotar as ideias.



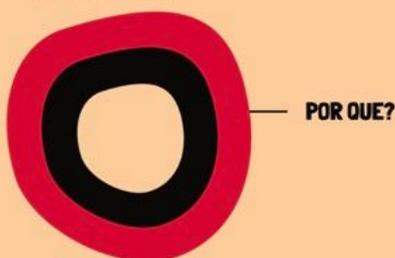
Manual do Escuta Criativa - 6. Posicionamento

28

Círculo de ouro Por que?

Para nós, é a etapa mais importante. Aqui precisamos investigar o propósito da marca. Qual é a sua causa? Que mudança ela gostaria de provocar no mundo? Com qual crença da marca as pessoas são verdadeiramente capazes de se conectarem?

Clique nos post-its virtuais para anotar as ideias.



Resumo de Elevador *Morgan e PHD*

O resumo de elevador é a ferramenta da jornada proposta para coletar os insumos necessários para definição do discurso básico de apresentação da marca.

Tem esse nome, pois ao final da etapa, são obtidas algumas versões de frases que explicam a marca e seu diferencial da forma mais sintética possível (tal qual seria numa conversa rápida de elevador).

Para isso vamos investigar seis dimensões da marca: seu público, a necessidade do seu público, sua categoria de mercado, seu benefício essencial, sua concorrência e seu diferencial único.

Resumo de Elevador *Público*

Todas as pessoas que se relacionam com a marca, incluindo seus clientes finais, colaboradores e outras marcas.

Necessidade básica

A necessidade fundamental por trás do consumo de um produto ou serviço. A descrição dessa necessidade pode ser aprofundada ou simples. Por exemplo, quando alguém sai para comprar pão francês, pode precisar de tomar café da manhã, lanche ou, simplesmente, comer.

Categoria de mercado

A forma como descrevemos nosso empreendimento para os nossos públicos.

Resumo de Elevador *Benefício Essencial*

A entrega comum, feita por toda a categoria, para solucionar as necessidades básicas do público da marca.

Concorrência

Os outros empreendimentos que competem direta ou indiretamente na solução da necessidade básica do público.

Ou seja, uma pizzaria tem como concorrência direta outras pizzarias. E como concorrência indireta outros restaurantes na mesma faixa de preço ou a decisão de comer em casa.

Diferencial Único

O incremental que seu cliente apresenta na solução das necessidades dos públicos. Seu processo de produção ou método de serviço que o distingue da concorrência.

Resumo de Elevador *Morgan e PHD*

Respondidas essas perguntas, formaremos frases com diferentes possibilidades de combinações e recombinações das respostas, entendendo diferentes possibilidades para o discurso de apresentação da marca.

No E.C. utilizamos o esquema abaixo para montar essas possibilidades de frase de posicionamento de mercado.

Modelo de Discurso de Marca

Para o *(público alvo)* que precisa de *(necessidade do público)* a/o *(nome da marca)* é o melhor *(categoria de mercado)* em entregar *(benefício essencial)*.
Diferente de *(concorrência)*, a/o, *(nome da marca)* entrega *(diferencial único)*.

Personalidade

Nessa etapa iniciaremos o processo de personificação da marca, definindo as principais diretrizes que darão a ela traços humanos de personalidade. Quais as principais características que definem o temperamento da marca? Qual é o seu tom de voz? Que traço da nossa cultura ela desafia? Como desafia?

Característica de marca *IMM'O - Daniel Padilha*

Nesta dinâmica relacionaremos 10 características humanas à personalidade da marca, permitindo ao empreendedor tangibilizar melhor suas diretrizes de negócios e ao facilitador conceber melhores direcionamentos visuais e linguísticos para a marca.

No guia ,consta uma lista com dezenas de características humanas. Através de uma matriz composta pelos campos "a marca é" e "a marca não é", vamos selecionar, entre as características, as 5 que melhor representam a marca e as 5 que pior representam.

Uma boa forma de executar essa dinâmica é escolher com liberdade mais de cinco características para cada categoria e posteriormente eliminar características muito parecidas de outras selecionadas, até que sobrem as dez prioritárias.

Identidade

Nessa etapa as definições sobre o posicionamento e a personalidade da marca passam a ser visíveis e audíveis. Aqui nossas discussões vão girar em torno das manifestações da marca. Como ela se manifesta visualmente? Como não se manifesta? Que tipo de coisas a marca fala? Que tipo de coisas não fala?

Nuvem Verbal

LNF LAB

Esta ferramenta tem como objetivo definir a identidade verbal da marca: o conjunto das principais palavras, frases e expressões que compõem o seu universo linguístico, e o conjunto das que não o compõem.

A partir de um processo de escrita livre (*brainstorming*), vamos transformar as matrizes a marca é e a marca não é em duas nuvens de palavras: "a marca diria" e "a marca não diria". Para isso, vamos representar as características definidas na etapa anterior com frases, palavras e expressões.

Sugerimos prazos de 5 minutos de escrita livre por palavra, tendo o resto do tempo dedicado à seleção das principais ideias.

Clique nos post-its virtuais para anotar as ideias.

Nuvem Visual

LNF LAB

A nuvem visual tem por objetivo construir um resumo da identidade visual da marca, ou seja, as cores, formas, imagens, fotografias, famílias tipográficas e quaisquer outros elementos visuais que se conectam com o que até agora foi construído da identidade da marca.

Vamos juntar referências gráficas analógicas e digitais (revistas, livros, manuais, almanaques, sites, portais, redes sociais) para construir um painel semântico de referências visuais da marca. Para isso, convidaremos os clientes a folhearem os materiais reunidos e fotografarem as referências visuais que mais se conectam com o que foi construído da identidade da marca até agora.

A nuvem visual será um painel com a combinação das principais referências fotografadas.

Conteúdos Recomendados

Abaixo, listamos algumas referências e conteúdos complementares que permitem o aprofundamento em conhecimentos de *branding*.

Conteúdos Recomendados

A lista a seguir contém as referências utilizadas para o desenvolvimento deste produto e outros conteúdos que recomendamos a leitura.

REFERÊNCIAS

Um guia para coleta de insumos
Bernardo Andrade e Nelson Pereira, 2019

Branding + Design
Sandra Ribeiro Cameira, 2013

Branding
José Roberto Martins, 2006

Designing Brand Identity
Alina Wheeler, 2009

Applied Imagination
Alex Osborn, 2012

Change by Design
Tim Brown, 2009

Start with Why
Simon Sinek, 2009

Conteúdos Recomendados

Gamestorming
Sunni Brown e James Macanufo, 2010

Eating The Big Fish
Adam Morgan, 2009

Overthrow
Eat The Big Fish e PHD, 2012

IMM'O
Daniel Padilha

Método Não Científico de Branding
LNF Lab, 2017

OUTROS CONTEÚDOS DE BRANDING
Manual de Identidade Visual da UnB
Universidade de Brasília

Brandsense
Martin Lindström, 2005

Positioning
Jack Trout e Al Ries, 2001

Contato

O Escuta Criativa é *um* caminho
para criar marcas. Não é o único,
nem o mais válido, mas é o nosso
(nosso porque agora também é seu).

Contato

Acreditamos que o E.C. tende a crescer e evoluir muito a partir das experiências com diferentes profissionais. Por isso, optamos por lançá-lo num formato 100% público, aberto e colaborativo.

- Experimente e personalize como preferir
- Compartilhe com amigos, colegas e clientes
- Divida com a gente a sua crítica, dúvida ou sugestão

[clique aqui e fale conosco](#)

Vai ser um prazer bater um papo!

escuta
criativa



Muito obrigado!

Boa marca! Até a próxima.